

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ**

Odměňování v organizaci

Rewarding in the Organization

Student: Erika Cerovská

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Humlová Vlasta, Ph.D.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 5. května 2009

Cerovská Erika

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Vlastě Humlové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Děkuji majiteli podniku JOBO, panu Josefu Bojdovi, za možnost spolupracovat s jeho společností. Dále děkuji ekonomovi společnosti, panu Jajcajovi za poskytnuté informace a konzultace, bez nichž by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

# Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>2. CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>4</b>
2.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	4
2.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	8
<b>3. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST .....</b>	<b>14</b>
3.1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....	14
3.2. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	15
3.3. MOTIVACE A HODNOCENÍ PRÁCE .....	24
3.4. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	27
3.5. SWOT ANALÝZA .....	33
<b>4. ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
4.1. HODNOCENÍ PRÁCE .....	34
4.2. MZDOVÁ POLITIKA SPOLEČNOSTI.....	36
4.3. STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI .....	41
4.4. SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	44
4.5. HODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	45
<b>5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>47</b>
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>52</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>54</b>

# 1. Úvod

Pro svou Bakalářskou práci jsem si zvolila téma pro mne velmi zajímavé a domnívám se, že svým obsahem také dosti aktuální. Tématem mé práce je „Systém odměňování ve společnosti JOBO“. Podle mého názoru každý podnik menší či větší by se měl řídit heslem „za dobrou práci, slušnou mzdu“. Pod pojmem mzda bych si představovala ne jen peníze za čas strávený v práci či splnění uložených úkolů, nýbrž také další výhody a odměny peněžního či nepeněžního charakteru. Právě tyto odměny mohou poukázat na zájem zaměstnavatele o jeho zaměstnance, na snahu o jejich spokojenost, což se v konečném důsledku promítne i v jejich vyšší motivaci k práci.

Systém odměňování patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností, měl by samozřejmě vycházet ze strategie firmy, snažit se o účinné motivování zaměstnanců a zabezpečit spravedlivé odměňování zaměstnanců za práci, kterou vykonávají. V dnešní době peníze samy o sobě nejsou jediným stimulem spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Čím dál více jsou pro zaměstnance důležité tzv. nehmotné formy odměňování. Každý člověk sám o sobě má rozdílné potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace. Proto určitý zavedený systém odměňování zaměstnanců v organizaci může být různě zajímavý a motivující pro každého z nich, každý ze zaměstnanců může být spokojen či nespokojen na jiné úrovni. Řešením mnohdy bývá zavedení možnosti výběru benefitů a výhod k základní mzdě, každým zaměstnancem jednotlivě.

Pro svou práci jsem si zvolila společnost JOBO, kterou bych zařadila ke klasickým malým (až středním) podnikům. V současné době má přibližně 22 zaměstnanců. Hlavní činností této společnosti je oblast služeb ve stavebnictví a elektroinstalaci, přičemž rozsah služeb je dosti široký. Společnost založil její vlastník na základě živnostenského oprávnění a v současné době společnost pomalu přechází na právní formu s.r.o., která již bude pro ni výhodnější.

Cílem mé práce bude analýza systému odměňování ve společnosti JOBO. Při této analýze se budu snažit zahrnout do ní všech 22 zaměstnanců. Hlavním cílem bude zjistit, jakou podnik uplatňuje mzdovou politiku a zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, co jim jejich zaměstnavatel nabízí.

Má práce bude rozdělena na tři hlavní části. První část bude zaměřena na teoretické vymezení problematiky systému odměňování a v menším rozsahu také hodnocení práce a motivace zaměstnanců s využitím uvedené dostupné literatury. Druhá část se bude již konkrétně zabývat charakteristikou společnosti, analýzou systému odměňování ve společnosti JOBO, pokusím se objasnit postavení společnosti na trhu s využitím Swot analýzy. V třetí části se pokusím shrnout veškeré mnou zjištěné skutečnosti, vyvodit z nich závěr a dojít k určitým doporučením. Základem mé práce bude dotazníkové šetření u zaměstnanců a osobní pohovory s hlavním ekonomem společnosti, který mi poskytne všechny potřebné informace. Společnost mi také poskytne interní dokumentaci k nahlédnutí, abych mohla zpracovat podstatné informace pro mou práci.

## 2. Charakteristika podniku

### 2.1. Základní údaje o společnosti<sup>1</sup>

<b>Obchodní firma:</b>	Josef Bojda JOBO
<b>IČ:</b>	11548258
<b>DIČ:</b>	CZ400312457
<b>Datum vzniku:</b>	01. 05. 1991 (01.01. 2007 jako s.r.o.)
<b>Právní forma:</b>	podnikatel se Živnostenským oprávněním (s.r.o.)
<b>Sídlo:</b>	Gudrichova 5524/14, 722 00 Ostrava - Třebovice,
<b>Jednatel:</b>	Josef Bojda

**Činnost firmy byla zahájena v roce 1991.** Sídlo stavební a elektromontážní firmy Josefa Bojdy, s obchodním názvem Josef Bojda JOBO (dále jen JOBO) se nachází v Ostravě – Třebovicích. Jedná se o administrativní část, montážní a skladové prostory. V roce 1999 si firma pořídila od tehdejší NH Ostrava nevyužívaný objekt v Ostravě – Třebovicích, ul. Na Heleně, který postupně přebudovává tak, aby mohl sloužit jako samostatné stavební středisko. Od roku 2007 postupně přechází celá firma z živnostenského podnikání na právní formu - společnost s ručením omezeným. Dostupnost sídla společnosti je dobrá, leží na hlavním tahu z Poruby do Martinova, kde jezdí tramvaj č. 4 a také je sem velmi dobré spojení autobusem č. 46 zastávka U Pošty, kde vystoupíte přímo před vstupem do ulice Gudrichova, odkud je již přímo viditelné logo společnosti.<sup>2</sup>

Původní a rozhodující náplní firmy jsou elektromontážní práce na vyhrazených elektrických zařízeních a rozvaděčích, dalšími činnostmi jsou výroba a opravy elektrických strojů a přístrojů, revize elektrozařízení, elektroinstalatérství a projektování el. zařízení. Časem se činnost rozšířila o zámečnické, malířské, natěračské, vodoinstalátorské a topenářské práce včetně montáží vybraných plynových zařízení. Následně byl rozsah činností rozšířen o provádění staveb (včetně jejich změn a odstraňování) a truhlářství.

---

<sup>1</sup> Dostupné na WWW: <<http://dw.czso.cz>> a <<http://wwwinfo.mfcr.cz>>

<sup>2</sup> <[http://www.mapy.cz/#x=141747392@y=135212224@z=15@mm=ZP@sa=s@st=s@ssq=JOBO@sss=1@ssp=141740608\\_135200608\\_141769728\\_135223008](http://www.mapy.cz/#x=141747392@y=135212224@z=15@mm=ZP@sa=s@st=s@ssq=JOBO@sss=1@ssp=141740608_135200608_141769728_135223008)>

Ke všem uvedeným činnostem firma vlastní živnostenské listy a příslušná oprávnění o odborné způsobilosti. Současně jsou registrováni u Finančního úřadu v Ostravě – Porubě jako plátcí daně z přidané hodnoty. Při zajišťování všech svých činností je firma odpovídajícím způsobem pojištěna pro případ způsobení škody. Ke zdokonalení systému řízení jakosti provedl v roce 2001 ve firmě certifikační orgán ITI TÜV audit dle ČSN EN ISO 9002. K 31.10.2003 byla provedena recertifikace na novou normu dle ČSN EN ISO 9001:2001, s tím, že vlastní odpovídající certifikát a systém je funkční.

K zajišťování činností je firma dostatečně vybavena vlastními vytápěnými montážními, skladovými a dalšími prostory (elektrodílna, zámečnická dílna, autodílna, 2 rozlehlé sklady materiálu, sklad nářadí, strojů a zařízení, 2 velké garáže, montážní hala s portálovým jeřábem, šatny a sociální zázemí pro zaměstnance, kulturně - společenská místnost, kanceláře aj.), venkovními plochami (upravené a vydlážděné manipulační a montážní plochy, volné plochy) i kvalitní technikou (4 vysoko zdvižné plošiny, 2 pojízdné montážní dílny, 2 nákladní kontejnery, prodloužený valník, 3 skříňové dodávkové automobily, silniční signalizační zařízení, univerzální zemní stroj INC 060 s podkopem a vrtacím zařízením, výkonný mobilní kompresor s vybavením pro sbíjení, sady lešení, pojízdné lešení, stavební míchačky, zařízení pro zemní práce – vibrační pěch a řezač spár, 3 elektrické centrály, elektrické ruční sbíjecí, vrtací, brusné a řezné zařízení, laserový nivelační přístroj, vybavení pro měření atd.).

*V současnosti poskytuje firma následující rozsah prací a služeb:*

- elektromontážní práce silnoproud a slaboproud;
- stavební práce – provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- změny, úpravy a opravy stavebních objektů;
- práce zednické a obkladačské;
- rekonstrukce objektů, bytů a koupelen;
- výstavba a rekonstrukce veřejného osvětlení;
- údržba veřejného osvětlení a jiných elektrických zařízení;
- kompletní elektroinstalace občanských, průmyslových, zdravotnických a jiných objektů;
- zajištění výroby a montáže rozvaděčů;
- montáže hromosvodných instalací;
- výchozí a periodické revize včetně přihlášek k odběru elektrické energie;
- odstraňování zjištěných závad při revizní činnosti;



- zámečnické a svářečské práce;
- vodovodní instalace a topenářské práce;
- truhlářství;
- práce ve výškách, případně pronájem montážních plošin MP – 10, 13, 16 s obsluhou;
- malířské, lakýrnické, natěračské a tapetářské práce;
- výkopové a zemní práce stavebním strojem UNC 060;
- nákladní doprava spojená se službami firmy;
- prodej elektroinstalačního materiálu;
- projektování průmyslových a bytových elektroinstalací.

*Mezi nejvýznamnější zakázky firmy můžeme zařadit:*

- HUTNÍ STAVBY OSTRAVA – rekonstrukce osvětlení, elektroinstalace, vodoinstalace a topení v půdních vestavbách pro obecní úřad Vratimov v roce 1997,
- VÍTKOVICE ARÉNA – rekonstrukce elektrorozvodů a rozšíření venkovního osvětlení atletického stadionu v roce 2003,
- VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – Technická univerzita Ostrava - stavební úpravy pro vytvoření „sdruženého pracoviště doktorantů“ v budově kolejí B – rok 2004,
- STATUTÁRNÍ MĚSTO OSTRAVA – rekonstrukce interiérového osvětlení Nové radnice včetně zednických prací dokončené v roce 2006,
- VOKD – elektroinstalace a osvětlení Autosalonu a servisu AUDI pro společnost Auto Heller s.r.o. v roce 2008,
- a mnoho dalších významných zakázek

Veškeré uvedené práce a stavby byly provedeny v požadované kvalitě a dohodnutých termínech. Od primátora města Ostravy a také i od dalších objednatelů firma obdržela „Referenční listy“, které mohou na požádání doložit.

## **Vize firmy**

Cílem společnosti je zaujmout přední postavení na stavebním trhu. Tohoto cíle by chtěla společnost dosáhnout aktivním uplatňováním systému jakosti ve všech prováděných procesech od jejich začátku až do konce a to prostřednictvím certifikace systému jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

## Poslání firmy

Jakost je ve společnosti založena na hlubokém přesvědčení vedení společnosti o nutnosti zavedení systému jakosti a na myšlenkách, jejichž charakteristickými rysy jsou:

### A) z pohledu vnějšího:

- dokonalá oboustranná komunikace se zákazníky, jejich trvalé informování, znalost jejich potřeb, okamžitá reakce na jejich požadavky,
- cena postavená na minimalizaci nákladů,
- dosažení spokojenosti zákazníků se skutečným provedením stavby nebo prací a služeb.

### B) z pohledu vnitřního:

- dosahování jen nejlepších výsledků na základě smyslu pro zodpovědnost a chování každého ze zaměstnanců,
- zavedení programu vzdělávání v oblasti jak odborné, tak i v jakosti,
- neustálé zlepšování všech procesů a účinnosti systému jakosti,
- dosažení spokojenosti zaměstnanců firmy,
- nezávislé sledování a kontrola realizace včetně přínosů této politiky jakosti.

*Vedení společnosti se obrací na všechny zaměstnance s výzvou, aby si uvědomili, že:*

- na prvním místě je získat a uspokojit potřeby zákazníka,
- kvalita procesů a služeb firmy slouží zákazníkům a bude proto hodnocena jejich pohledem a měřítky a že nároky zákazníků nikdy nekončí,
- zabezpečování produkce firmy patří k základním povinnostem každého zaměstnance podle zásady „Vykonej vše bezchybně napoprvé a v nejvyšší kvalitě“,
- na tvorbě, udržování a zdokonalování systému jakosti se podílejí všichni zaměstnanci firmy,
- je nutno u nadřízených zaměstnanců vyžadovat odstranění závad způsobujících vznik nejakostního průběhu procesu nebo služby,
- nelze pokračovat v práci, když je zřejmé, že výsledek práce bude nejakostní proces nebo služba,
- politika jakosti je závazná pro všechny zaměstnance společnosti a za její plnění nesou plnou zodpovědnost.

## 2.2. Organizační struktura společnosti

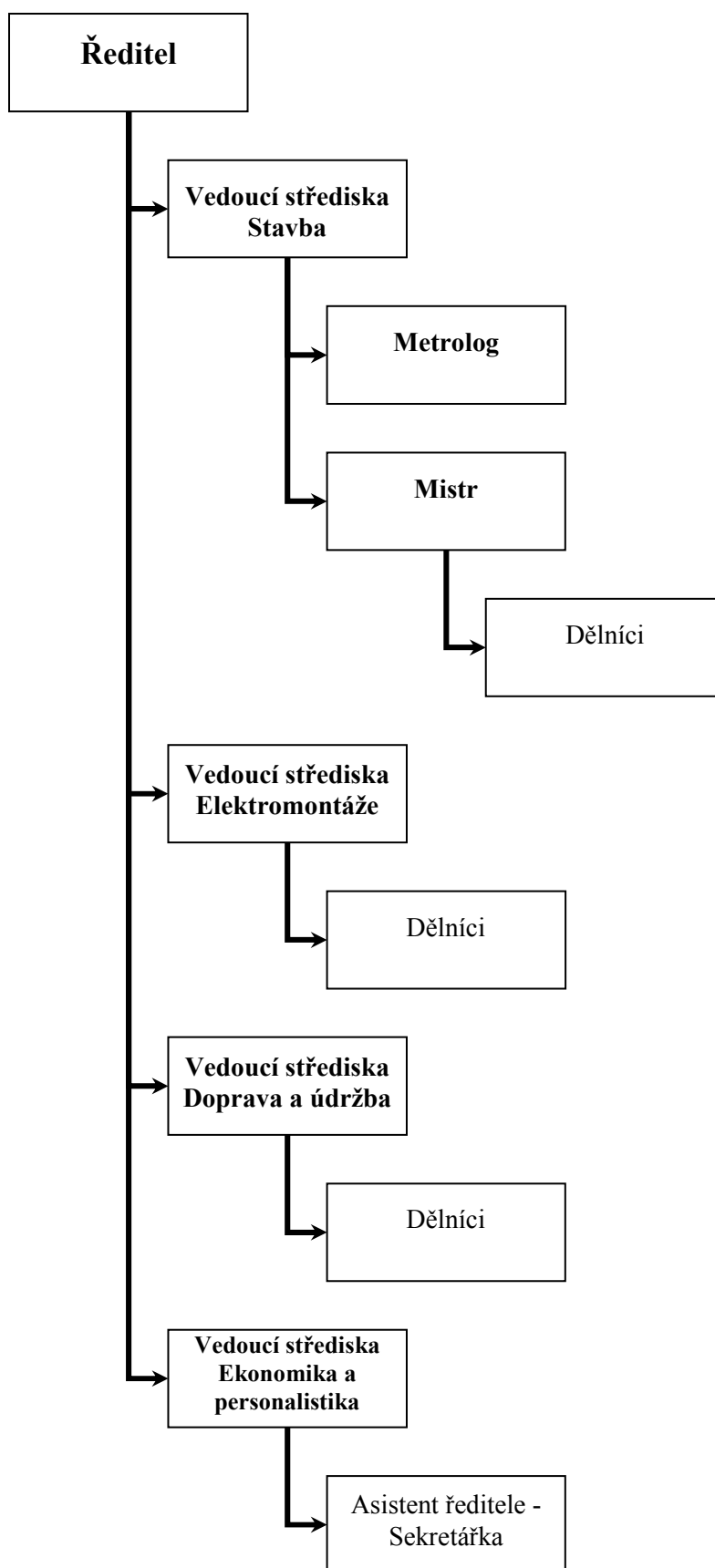
V níže uvedené organizační struktuře ředitel firmy přímo řídí vedoucí středisek – 01 Stavby, 02 Elektromontáže, 03 Doprava a údržba, 04 Ekonomika a personalistika. Vedoucímu střediska Stavba je pak přímo podřízen přípravař a mistr, který řídí dělníky. Vedoucí střediska Elektromontáže, který je současně mistr, řídí dělníky. Vedoucímu střediska doprava a údržba podléhají přímo dělníci. Vedoucí střediska Ekonomika a personalistika řídí sekretariát.

Základní práva a povinnosti zaměstnanců jsou dány obecně platnými právními předpisy, zejména Zákoníkem práce a předpisy souvisejícími. Další práva a povinnosti zaměstnanců jsou stanoveny Organizačním řádem, vnitřními organizačními a řídicími normami a dalšími interními předpisy. Odpovědnost za kvalitu práce pro všechny zaměstnance je dána dokumentací k zavedenému systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001.

### *Stručná charakteristika některých pracovních funkcí*

**Ředitel společnosti** určuje cíle a směry uskutečňování podnikatelského záměru firmy. Podílí se na tvorbě, udržování a zlepšování systému řízení jakosti a kontroluje plnění přijatých opatření. Vykonává zaměstnavatelská práva firmy, vydává interní předpisy a směrnice, navrhuje a schvaluje organizační uspořádání firmy. Zmocňuje zaměstnance k podepisování listin a zastupování firmy v rozsahu zmocnění uvedeného v plné moci. Zajišťuje řádné vedení předepsané evidence, účetnictví a ostatních dokladů týkajících se firmy. Zároveň jedná jménem a zastupuje firmu v plném rozsahu, jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance do vedení firmy, vymezuje specifické působnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců, rozhoduje o návrzích na nákup staveních strojů, zařízení a nových technologií, ale i vyřazování hmotného a nehmotného majetku firmy. Ředitel řídí porady vedení firmy, vytváří řešení obzvláště náročných úkolů vyžadujících kvalifikované rozhodnutí pracovních týmů, stávajících jak z interních tak i externích zaměstnanců.

### *Organizační schéma společnosti*



*Zdroj: interní směrnice společnosti JOBO*

**Vedoucí střediska Ekonomika a Personalistika** zodpovídá za vedení ekonomické agendy v oblasti účetnictví, platebního styku s bankou, v oblasti mzdové, sociálního a zdravotního pojištění. Zpracovává veškeré doklady a zařazuje je do účetnictví, zpracovává průběžně přehled pohledávek a závazků, cash flow, sledování hospodářského výsledku firmy a jiné informace pro ředitele, připravuje a schvaluje faktury za provedené práce, zápočty závazků a pohledávek, zodpovídá za platební styk s bankou a vyřizování agendy týkající se bankovních operací, zpracovává na základě podkladů vedoucích středisek mzdy jednotlivých zaměstnanců, výpočet a odvod sociálního a zdravotního pojištění, roční zúčtování daně z příjmu. Vyřizuje veškeré formality při přijetí nového zaměstnance, připravuje rozvázání pracovního poměru, zajišťuje řádné směřování nákladů a výnosů na jednotlivá střediska a akce, podílí se na tvorbě, udržování a zlepšování systému řízení jakosti. Taktéž se zúčastňuje porad vedení firmy, navrhuje opatření zaměřená na zlepšení hospodářského výsledku firmy, ukládá a kontroluje plnění úkolů v souvislosti s udržováním a zlepšováním systému řízení jakosti, posuzuje a vyjadřuje se k návrhům na nákup stavebních strojů, zařízení a nových technologií, ale i k jejich vyřazování a vyjadřuje se k personálnímu a profesnímu obsazení staveb se zřetelem na jejich velikost a složitost.

**Vedoucí střediska Stavba** řídí stavební práce včetně všech účastníků stavby a zajišťuje plynulou realizaci staveb dle uzavřených dohod, zodpovídá za dobrý hospodářský výsledek střediska, za včasnou a úplnou fakturaci a změny či dodatky dohod. Dále zodpovídá za efektivní využití a dobrý stav technického vybavení firmy (stavební výtahy, vrtáky, vibrační desky, lešení, bednění atd.), zodpovídá za BOZP a pracovní oděvy, ekologii při provádění stavebních prací a na svěřeném úseku. Také zodpovídá za provádění staveb dle předepsané dokumentace, zákonných norem a předpisů, při dodržení technologických postupů, podílí se na tvorbě, udržování a zlepšování systému řízení jakosti. Vedoucí se zúčastňuje porad vedení, navrhuje opatření zaměřená na zlepšení hospodářského výsledku realizovaných staveb, ukládá a kontroluje plnění úkolů v souvislosti s udržováním a zlepšováním systému řízení jakosti na svěřeném úseku. Posuzuje a vyjadřuje se k návrhům na nákup staveních strojů, zařízení a nových technologií, ale i k jejich vyřazování, vyjadřuje se k personálnímu a profesnímu obsazení staveb se zřetelem na jejich velikost a složitost.

**Vedoucí střediska Elektromontáže** řídí provádění elektromontážních prací na stavbách, opravy a údržbu elektrického zařízení, veřejného osvětlení a zajišťuje plynulou realizaci dle uzavřených dohod, zodpovídá za dobrý hospodářský výsledek střediska a za včasnou a úplnou

fakturaci a změny či dodatky dohod, zodpovídá za provádění staveb dle předepsané dokumentace, zákonných norem a předpisů, zodpovídá za efektivní využití a dobrý stav svěřeného technického vybavení a náradí firmy. Zodpovídá dále za BOZP a pracovní oděvy, ekologii při provádění staveb. Zúčastňuje se porad vedení firmy, iniciuje případné změny či dodatky dohod týkající se změn rozsahu prací, termínů, cen a dalších důležitých okolností, ukládá konkrétní pokyny k zajištění BOZP a pracovních oděvů, nezávadného pracovního prostředí a dodržování systému jakosti. Předkládá konkrétní návrhy na personální a profesní obsazení staveb, ukládá a kontroluje plnění příkazů v souvislosti s udržováním a zlepšováním systému jakosti.

**Vedoucí střediska Doprava** řídí nasazení dopravních prostředků a stavebních strojů na stavbách a kontroluje jejich efektivní využití, zodpovídá za dobrý technický stav dopravních prostředků a stavebních strojů, zodpovídá za provádění pravidelné údržby a oprav dopravních prostředků a stavebních strojů, zodpovídá za očistu a dobrý vzhled dopravních prostředků a stavebních strojů, za BOZP a OP a ekologii na svěřeném úseku, za provádění pravidelného školení a přezkoušení řidičů a obsluh stavebních strojů, podílí se na tvorbě, udržování a zlepšování systému řízení jakosti. Také se zúčastňuje porad vedení firmy, iniciuje případné změny či dodatky SOD týkající se změn rozsahu prací, termínů, cen a dalších důležitých okolností, ukládá konkrétní pokyny k zajištění BOZP a PO, nezávadného pracovního prostředí a dodržování a zlepšování systému jakosti. Předkládá konkrétní návrhy na personální a profesní obsazení dopravních prostředků a strojů na stavbách firmy, ukládá a kontroluje plnění příkazů v souvislosti s udržováním a zlepšováním systému jakosti.

**Asistentka ředitele** eviduje, rozděluje, předává a zakládá poštu a písemnosti týkající se firmy jako celku, zařizuje písemný a osobní styk ředitele a zprostředkovává vnější styk ředitele, zabezpečuje přípravu jednání a porad ředitele a pořizuje z nich zprávy, předává pokyny ředitele adresované jednotlivým pracovníkům firmy a vyřizuje další záležitosti vyplývající z pokynů a nařízení ředitele. Provádí termínovou kontrolu plnění úkolů, zpracovává na základě podkladů vedoucích středisek mzdy jednotlivých zaměstnanců, výpočet a odvod sociálního a zdravotního pojištění, roční zúčtování daně z příjmu aj. Vyřizuje veškeré formality při přijetí nového zaměstnance, připravuje pracovní smlouvy, vystavuje potvrzení o délce zaměstnání, příjmu a připravuje rozvázání pracovního poměru, vede spisovou službu, provádí skartaci a archivaci písemnosti ve firmě, zajišťuje a dohlíží na provádění úklidu ve firmě, podílí se na tvorbě, udržování a zlepšování systému řízení jakosti. Taktéž se zúčastňuje

porad vedení firmy, navrhuje opatření zaměřená na zlepšení vnitřní organizace a hospodárnosti firmy, ukládá a kontroluje plnění úkolů v souvislosti s udržováním a zlepšováním systému řízení jakosti, ukládá příslušným vedoucím pracovníkům nápravná a preventivní opatření ze závěru interního auditu. Asistentka ředitele vykonává taktéž funkci **interního auditora**, který spolupracuje na sestavení plánu prověrek systému jakosti pro následující rok, provádí prověrky podle plánu, na pokyn ředitele i mimořádně, předkládá vedení firmy zprávy o provedené prověrce, dodržuje platné požadavky prověrky a dokumentuje nesrovnalosti, ověřuje efektivnost přijatých nápravných opatření jako výsledek prověrky. Dále oznamuje v dostatečném předstihu pracovníkům, kterých se prověrka týká, datum konání, účel a rozsah prověrky. Zajišťuje stálou důvěrnost a ochranu dokumentů týkajících se prověrky, zpracovává protokol o výsledcích prověrky včetně návrhu na nápravná opatření.

Podrobný obsah pracovních činností jednotlivých zaměstnanců dle pracovní pozice je uveden v Příručce jakosti a ve Směrnících společnosti.

Činnost firmy upravují obecně závazné právní předpisy a soustava systémové řídicí dokumentace v následující struktuře: 1. stupeň řízení – Příručka jakosti, 2. stupeň řízení – Směrnice a 3. stupeň řízení – Pracovní postupy. Operativní řízení se uskutečňuje pomocí příkazů a rozhodnutí ředitele, které se uvádí do zápisu z porady.

*Vedoucí zaměstnanci* jsou povinni přidělovat zaměstnancům práci podle pracovní smlouvy v souladu s platnými právními a jinými závaznými předpisy a akty řízení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). V rámci a zájmu úspěšného plnění podnikatelských záměrů zaměstnavatele mají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení zejména následující povinnosti:

- a) vydávat pracovní pokyny a stanovit pracovní úkoly zaměstnancům v souladu s jejich pracovní smlouvou, platnými právními předpisy, předpisy v oblasti BOZP a požadavky stanovenými v dokumentaci systému řízení jakosti,
- b) řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit pracovní výsledky zaměstnanců,
- c) dodržovat a zabezpečovat dodržování ustanovení pracovněprávních předpisů, platných právních předpisů, předpisů k zajištění oblasti BOZP a pracovního řádu, seznamovat zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajících pro ně z předpisů a aktů řízení a vyžadovat po nich jejich dodržování,
- d) co nejlépe organizovat práci,

- e) vytvářet příznivé pracovní podmínky při práci, zjišťovat objektivně příčiny pracovních úrazů a nemocí z povolání, předcházet těmto úrazům a onemocněním a provádět další vhodná opatření sledující bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- f) vypracovávat a vydávat akty řízení k zajištění oblasti BOZP, respektovat lékařské posudky, rozhodnutí orgánů zdravotní správy nebo sociálního zabezpečení a zařazovat zaměstnance na práce a pracovní činnosti omezující další snižování jejich zdravotní způsobilosti,
- g) zajistit, aby zaměstnancům byly poskytovány potřebné osobní a ochranné pracovní prostředky,
- h) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle příslušných ustanovení mzdových předpisů,
- i) vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich sociálních potřeb,
- j) instruovat zaměstnance o ochraně obchodního, hospodářského a služebního tajemství,
- k) zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku firmy a oznamovat majiteli firmy podezření z trestné činnosti zaměstnanců spáchané při výkonu práce nebo v souvislosti s ní,
- l) zakázat výkon práce zaměstnanci, u kterého před nástupem do práce nebo během výkonu práce zjistí prokazatelným způsobem zřetelné příznaky požití alkoholu nebo má důvodné podezření požití jiných návykových látek nebo zjistí-li jiné okolnosti ohrožující bezpečnost práce,
- m) zabránit, aby zdraví zaměstnanců bylo ohrožováno kouřením na pracovišti, dbát na dodržování zákazu kouření,
- n) nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele, zejména nepodnikat na jeho úkor a nenapomáhat vzniku podmínek pro nekalou hospodářskou soutěž,
- o) oceňovat iniciativu a úsilí zaměstnanců při výkonu práce,
- p) provádět samokontrolu,
- q) zabezpečovat jakost procesů.

Na všechny ostatní zaměstnance se taktéž vztahují všechny povinnosti zaměstnanců, které jsou uvedeny v Organizačním řádu společnosti. Těmito povinnostmi jsou např. plnění pracovních úkolů stanovené na přiděleném pracovním místě v požadované kvalitě, kvantitě a ve stanoveném termínu, dodržování předpisů k zajištění oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a předepsané technologické pracovní postupy...



### 3. Teoreticko-metodologická část

#### 3.1. Úvod do problematiky

Výkonnost a úspěšnost firem v současném náročném podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech – na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech i efektivním řízení. Jedním z nejzávažnějších, mnohdy však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. V současné řídicí teorii i praxi jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb.<sup>3</sup>

Odměňování patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Obecný pojem odměna se používá pro označení systémů odměňování, který by měl být nastaven tak, aby motivoval zaměstnance k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí. Ve svém zájmu by měla organizace nabídnout svým zaměstnancům takovou formu kompenzace za jejich úsilí, která organizaci zajistí požadovanou kvalitu v oblasti lidských zdrojů. Výkon každého zaměstnance by měla organizace řádně a spravedlivě ohodnotit a odměnit. V dnešní době můžeme říci, že otázka peněz není jediným důvodem k setrvání zaměstnance ve firmě. Upřednostňovány jsou i jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce než jen peníze. Jsou nimi např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou nerutinní práci atd.

Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování systémů odměňování.<sup>4</sup>

Průzkum „*Současná mladá generace v zaměstnání*“ (Millenials at Work), který se uskutečnil v roce 2008 je součástí série studií PricewaterhouseCoopers nazvané „*Jak řídit zaměstnance*“

---

<sup>3</sup> BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0347-9.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

*zítřka?*“ a vznikl na základě rozhovorů s více než 4 200 absolventy VŠ. Mladí lidé ze 44 zemí se anonymně podělili o svá očekávání v oblasti zaměstnání a kariéry. Z výsledků vyplývá, že globální příležitosti a vysoká míra společenské zodpovědnosti jsou pro tuto generaci rozhodující. Školení a rozvoj jsou v prvních pěti letech kariéry pro tyto mladé zaměstnance nejdůležitější – třetina respondentů je v žebříčku benefitů uvedla na prvním místě (kromě platu). To je třikrát více v porovnání s těmi, kteří uvedli finanční bonusy. Téměř všichni respondenti (98 %) uvedli, že práce s dobrými kouči a mentory je důležitá pro osobní rozvoj.<sup>5</sup>

Mezi nejdůležitější platné právní předpisy, jež mají bezprostřední vztah ke mzdové/platové problematice, patří **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, který obecně upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, dále **Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně** za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, přičemž tento zákon upravuje poskytování platu a odměny za pracovní pohotovost jen vojákům z povolání. Je stále účinný, ale řadu ustanovení tohoto zákona nahradil Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce vlastními ustanoveními. Také zde patří **Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele** a o změně některých zákonů a **Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi, za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy. Kromě výše uvedených zákonů upravuje danou problematiku i celá řada dalších právních norem – zákonů, nařízení vlády a vyhlášek.

### 3.2. Systém odměňování

Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejích pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platu) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje

---

<sup>5</sup> „Jak řídit zaměstnance zítřka? – celosvětová studie zjistila, co mladá generace očekává a vyžaduje od zaměstnání“ Dostupné na WWW: <[www.pwc.com](http://www.pwc.com)>

nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.<sup>6</sup>

Pojmu **mzda** v širším smyslu se používá k označování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším slova smyslu se však současně používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.

Pojmu **plat** se kromě označení odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, používá při odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.

Pojmu **odměna** se v odborném slova smyslu používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přísedících ... Tohoto pojmu se však také používá v užším slova smyslu jako označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.<sup>7</sup>

Za prvky systému řízení odměňování jsou považovány základní peněžní odměna, dodatečné odměny k základní peněžní odměně a zaměstnanecké odměny spolu s nepeněžními odměnami. *Základní peněžní odměna* je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna může být základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech. Základní úrovně peněžní odměny za práci odrážejí vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory je možné měřit některou z forem hodnocení práce, která zařazuje práce a pracovní místa do hierarchických stupnic. Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování sazeb na trhu práce. Úrovně peněžních odměn mohou být dohodnuty prostřednictvím vyjednávání nebo individuálními dohodami.

K základní peněžní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem a mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Platby, které nejsou zahrnuty do základní odměny, jsou označovány jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Hlavními formami dodatečných peněžních odměn

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>7</sup> FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. Brno: CP Books, 2005. 459 s. ISBN 80-7226-515-6.

jsou individuální výkonnostní odměny, mimořádné odměny (bonusy), prémie, provize, odměna závisající na délce zaměstnání, odměna podle dovedností, odměna podle schopností, příplatky a odměna podle přínosu.

Zaměstnanecké výhody (nepřímé odměny) zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu (dovolená na zotavenou).

V dnešní době jsou na odměňování kladeny stále vyšší nároky. Odměňování souvisí s potřebou lépe formulovat **mzdovou politiku** v návaznosti na podnikatelské cíle, hodnoty a kulturu organizace podporující soutěživé ekonomické prostředí. Odměňování je stále více založeno na lidech, stále více je zdůrazňováno plnění podnikatelských cílů jako je udržení zákazníka, spokojenost zákazníků, kvalita poskytovaných služeb a výrobků. Hlavním cílem je vytvořit proaktivní podnikatelské klima, v němž je spokojený zákazník a také spokojený zaměstnanec. Za obecný cíl řízení odměňování z pohledu organizace považujeme podporování dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

**Mzdová politika** dává konkrétní návod pro rozhodování a jednání v odměňování. Cíle a zásady mzdové politiky musí být nastaveny tak, aby oslovily tři úrovně řízení – jedince – pracovní skupinu – i firmu jako celek. Cíle musí vycházet z podnikatelské strategie firmy. Mzdová politika je součástí personální politiky, jež vychází ze strategie firmy. Cíle mzdové politiky respektují dvě „E“ a to *efektivitu a etiku*. Efektivita představuje zvýšení produktivity, kontrolu vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému, zda přispívá k plnění podnikatelských strategických cílů organizace. Etika představuje transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby zaměstnavatele a „spravedlivou“ odměnu za přínos zaměstnanců. Respektuje vnější mzdovou konkurenceschopnost a vnitřní konzistenci vycházející z komparace jednotlivých typů práce včetně zhodnocení pracovních podmínek na konkrétním pracovním místě nebo v organizaci. Součástí je rovněž dodržování platné legislativy a úmluv z kolektivního vyjednávání a celkové „férové jednání“.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0347-9.

**Strategie odměňování** definuje záměry organizace o tom, jak by měly být vytvářeny její politika a procesy odměňování, aby odpovídaly požadavkům podnikání. Skutečnost, že náklady na vyplacené mzdy a platy mohou tvořit 70 i více procent z celkových nákladů vynaložených organizací, vysvětluje potřebu uplatnit takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby každá investice v podobě mezd a platů se vrátila v podobě přidané hodnoty. Účinná strategie odměňování:

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení,
- vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá,
- je vedena potřebami podnikání a je v souladu s podnikovou strategií,
- spojuje v sobě schopnosti organizace i jedinců,
- je propojena s jinými personálními a rozvojovými strategiemi,
- je v souladu s interním a externím prostředím organizace – obsah strategie konkurenceschopnosti,
- je praktická a proveditelná,
- byla připravena po konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami a bere plně v úvahu jejich názory na to, co považují pro sebe za nejlepší – pokud by tomu tak nebylo, některé snahy v odměňování, jako např. odměňování podle výkonu, by byly zcela neúspěšné.<sup>9</sup>

**Mzdová/platová struktura**<sup>10</sup> poskytuje rámec pro řízení základních peněžních odměn, růst těchto odměn a někdy i pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Některé organizace používají formální mzdové struktury a některé organizace nemají žádnou formální strukturu a místo toho používají specifické sazby pro jednotlivé práce nebo lidi bez jakékoliv možnosti růstu peněžních odměn nad tuto sazbu nebo na jinou sazbu. Většina organizací s více pracovníky používá formální mzdové struktury, které:

- stanovují mzdová rozpětí nebo stupnice pro práce seskupené do stupňů (tříd), pásem nebo skupin (druhů) prací, obvykle s ohledem na tržní sazby a často na základě výsledků hodnocení práce,
- poskytují prostor pro zvýšení odměny podle výkonu, dovedností, schopností, přínosu nebo doby zaměstnání, a to v rámci mzdových rozpětí nebo stupnic,

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

- specifikují pravidla, podle nichž může docházet k přesunům prací nebo jednotlivých pracovníků mezi úrovněmi, stupni nebo pásmy struktury.

Účelem mzdových struktur je poskytnout logicky vytvořený rámec, v němž lze realizovat spravedlivou, slušnou, důslednou a průhlednou politiku odměňování. Umožňují organizaci stanovovat úroveň peněžních odměn za práce lidem a jsou základnou pro efektivní řízení mzdových relací a pro proces monitorování a řízení praktického odměňování. Jsou zároveň jakýmsi komunikačním kanálem, pomocí něhož může organizace informovat pracovníky o tom, jaké se jim v oblasti odměňování naskýtají možnosti.

*Hlavními typy mzdových struktur jsou:*

- **Stupňovité mzdové struktury** – jsou nejtypičtější pro soukromý sektor. Tvoří je vzestupná řada stupňů (tříd) práce, do nichž se obvykle na základě bodů přidělených při hodnocení práce zařazují práce zhruba stejné hodnoty. Ke každému stupni je připojeno mzdové rozpětí. Maximum každého rozpětí je zpravidla stanoveno na úrovni o 20 – 50 % vyšší než jeho minimum. Mzdová rozpětí jsou však často stanovována procentem od středu rozpětí. Střed rozpětí by měl být považován za sazbu pro plně způsobilého jedince. Mzdové rozpětí poskytuje prostor pro růst nebo zvýšení peněžní odměny. Ve struktuře může být deset nebo více stupňů, obvykle to závisí na velikosti organizace a na podobě hierarchie její struktury.
- **Širokopásmové mzdové struktury** – budou pravděpodobněji zaváděny ve flexibilních organizacích, v nichž neexistují přílišné hierarchie ani v oblasti řízení, ani v oblasti pracovního procesu. V širokých pásmech je možné řídit odměňování pružněji než v konvenční stupňovité struktuře a zvýšená pozornost se věnuje relacím na trhu práce. Šířka pásma může být i 100 %, i když nejčastěji jde o něco mezi 50 % a 80 %. Strukturu může tvořit pouze pět nebo šest pásem. Hranice pásem jsou často, ale nikoliv vždy, stále ještě definovány na základě hodnocení práce. Jednotlivé role lze umístit do pásem čistě s odvoláním na tržní sazby, nebo častěji na základě kombinace hodnocení práce a analýzy tržních sazeb. Pásma lze charakterizovat pomocí odkazu na typy rolí, které jsou do něho zařazeny. Lze se odvolat na druhové role nebo na soubory rolí a ty pak mohou být použity jako typické, klíčové, vzorové role, s nimiž se při zařazování do pásem poměřují ostatní role. V pásmech je možné pro potřeby indikace normálního platového postupu definovat mzdové nebo platové zóny a to poskytuje v širokopásmové struktuře prostor pro plat související s rozvojem kariéry, a to tak, že

se plat pohybuje horizontálně v pásmu v závislosti na růstu rozsahu aktivit pracovníka, růstu jeho přínosu a schopností.

- **Struktury pro skupiny (druhy) prací** – slouží jednotlivým skupinám nebo druhům prací. Druhy prací jsou tvořeny rolemi v nějaké funkční oblasti, například ve výzkumu, na úseku financí nebo v personalistice, které jsou příbuzné z hlediska vykonávaných činností a využívaných základních dovedností, ale liší se úrovní odpovědnosti, požadovaných dovedností a schopností. Úrovně mohou mít svá vlastní jasně vymezená mzdová rozpětí, jako je tomu u konvenční stupňovité mzdové struktury. Struktury pro skupiny prací se používají proto, že existuje pocit, že některá zaměstnání vyžadují odlišný přístup jak z hlediska odměňování, tak z hlediska rozvoje kariéry.
- **Mzdové bodové stupnice** – se skládají z rostoucích či přírůstkových řad bodů v rozpětí od nejméně k nejvýše placeným pracím zahrnutým do struktury. Přírůstek mzdové bodové stupnice může být stabilní v celé stupnici, nebo může být na vyšších úrovních větší. Postup v rámci stupnice je založen na délce zaměstnání na daném místě, obvykle se pokročí o 1 místo za rok. Pokud je však zavedeno odměňování podle výkonu, může být pracovníkům dána možnost svůj postup urychlit. Práce lze umístit k určitým bodům na stupnici, nebo pro různé třídy prací lze vytvořit určité intervaly nebo rozpětí. Bodové stupnice se nejčastěji vyskytují ve veřejném sektoru nebo v agenturách a dobrovolných organizacích, které si osvojily přístup veřejného sektoru k řízení odměňování.
- **Struktury pro manuální pracovníky** – skládají se z tarifních sazeb vyplácených pracovníkům, kteří pracují v dílnách, v distribuci, v dopravě, veřejných službách kdekoli jinde, kde práce znamená především manuální dovednosti a úkoly. Tato struktura bude podobná kterékoliv jiné mzdové struktuře v tom, že obsahuje mzdové difference mezi pracemi, které jsou odrazem skutečných a předpokládaných rozdílů v dovednosti a odpovědnosti a jsou ovlivněny tlaky místního trhu práce, zvyky a praxí i dohodami uzavřenými mezi managementem a odbory.
- **Struktury pro jednotlivé práce** - pro každou práci definují zvláštní mzdové rozpětí. Sazby pro práce a relace mezi nimi se často řídí tržními sazbami – struktury jednotlivých prací lze často charakterizovat jako „řídící se podle trhu“. Relace mezi pracemi lze určit pomocí bodovací metody nebo metody faktorového porovnání hodnocení práce, kdy lze body vyjádřit v penězích.

## Typy systémů odměňování (Mzdové formy)

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují odměňování pracovní síly. Výběr systému odměňování však zaměstnancům naznačuje, které hodnoty a cíle považuje organizace za důležité.

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování. Mzdové formy je možné rozlišit podle velmi rozmanitých hledisek. Můžeme je tedy rozlišit např. na základní typy mzdových forem a nové přístupy k vedení personálu, které se promítají do formy odměňování.<sup>11</sup>

*Rozlišujeme například tyto typy systémů odměňování:*<sup>12</sup>

- Časová mzda
- Individuální úkolová mzda
- Skupinová úkolová mzda
- Měřená denní práce
- Celopodnikové systémy odměňování
- Podíl na zisku
- Mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu
- Cafeteria systém odměňování nebo flexibilní peněžní odměna

U **časové mzdy** jsou zaměstnanci placeni podle toho, kolik času stráví v práci. Časová mzda zůstává stále nejpopulárnějším systémem odměňování pro mnoho organizací, protože je to jednoduchý systém, lehký na pochopení a neustí ve velké industriální roztržky. Při čisté časové mzdě je za určitou jednotku času (hodinu, den, týden, měsíc, rok) vyplácen mzdový tarif. U dělnických prací bývá zpravidla jednotkou pracovní doby hodina. Časová mzda se vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezáleží na pracovním výkonu a úsilí. Při stanovení mzdového tarifu za určité časové období se vychází z průměrného resp. normálního výkonu. Časová mzda nesmí klesnout pod mzdu zakotvenou v tarifní smlouvě jako minimální mzda odvětví, oboru či podniku. Efektivní mzdy vyplácené v podniku se mohou odchýlit od tarifně zaručených mezd pouze směrem nahoru. Tarifní mzdová stupnice je formou odměňování podle časové mzdy. U této formy je zaměstnancům vyplácena částka navíc, jejíž výše se zvyšuje přímo úměrně s počtem let odpracovaných u zaměstnavatele. Předpokládá se,

---

<sup>11</sup> KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HŮTTLOVÁ, Eva. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1996. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

<sup>12</sup> FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. Brno: CP Books, 2005. 459 s. ISBN 80-7226-515-6.



že tato forma odměňování motivuje k dlouhodobé stabilizaci zaměstnanců a k věrnosti firmě. Za výhody tarifní mzdové stupnice můžeme považovat její jednoduchost, možnost snadného výpočtu mezd a to, že odměňuje dlouholetou službu a vede ke stabilizaci pracovní síly. Její nevýhodou je, že nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, je nevýhodný pro lidi, kteří často mění zaměstnání a nemotivuje zaměstnance, kteří dosáhli mzdového stropu. Nízká pobídkovost čisté časové mzdy k výkonu může být snížena uplatněním dvou či více mzdových tarifů podle stupně dosaženého výkonu zaměstnance, nebo poskytováním příplatku k časové mzdě, který je stanoven pomocí analytického hodnocení pracovního výsledku a chování při práci.

**Individuální úkolová mzda** je běžně užívána ve výrobním prostředí, kde lze snadno určit a kvantifikovat výstupy práce zaměstnance nebo jeho přínos pro vyrobený produkt. Zde je zaměstnanec placen za to, kolik práce udělá, tedy jaký je výsledek, proto lze celkem jasně a zřetelně stanovit kritéria a silné spojení mezi výdělkem a výkonem. Výhodou tohoto systému je, že představuje silný pobídkový nástroj pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců v provázanosti na výdělek a pokud roste počet splněných úkolů za stejnou dobu s použitím stejného vybavení, klesají jednotkové náklady výstupu. Nevýhodou systému je, že jeho instalace a jeho udržování může být nákladné, může vyvolat mnoho nedorozumění ohledně standardů nebo úrovně produkce, produkce se může zvyšovat na úkor kvality a důraz kladen na osobní výkon může vyvolat neshody a hádky mezi zaměstnanci.

**Skupinová úkolová mzda** je vhodná pro odměňování pracovního kolektivu. Užíváme ji například tehdy, když chceme zlepšit týmovou práci nebo podpořit zaměstnance, kteří přispívají k celkovému výsledku a také když technika, technologie a organizace výroby a práce neumožňuje přesně stanovit a sledovat individuální výkon zaměstnanců.

**Měřená denní práce** patří do individuálního mzdového systému. Mzdové sazby jsou stanoveny ve vyšších úrovních, než by normálně byly vyplaceny zaměstnanci za vykonání stejné práce. Zaměstnanci musí ale podávat výkony na dohodnuté specifikované úrovni. Tyto úrovně jsou stanoveny pomocí určitých metod studia práce a management pečlivě sleduje skutečnou úroveň výkonu. Další variantou je způsob fázované měřené denní práce. Specifikuje se určitý počet úrovní a zaměstnanci si mohou vybrat, na jaké úrovni bude jejich pracovní výkon. Vyšší úroveň s vyšší mzdovou sazbou si mohou vybrat, pokud se jejich práce

zlepší. Výhodou tohoto systému je, že mzda zaměstnanců prudce nekolísá podle toho, kolik odpracují za den nebo týden.

U **podílu na zisku** všichni zaměstnanci dostávají mimořádné odměny, jejichž výše je závislá na ročním zisku organizace. Centrem pozornosti mzdového systému je spíše skupina než jednotlivec. Je zde nízký přímý podnět pro jedince k tomu, aby pracoval usilovněji, protože je obtížné vysledovat, jak se přínos jedince vztahuje k zisku celé organizace, ale podporuje zaměstnance ve spoluzodpovědnosti za jejich průběh. Někdy jsou mimořádné odměny převáděny na podíly, spíše než na hotové finanční platby. Záměrem systému je vyvolávat u zaměstnanců větší zájem o organizaci.

**Odměňování podle výkonu nebo zásluh** - jde zde opět o individualistický přístup, který preferuje diferencované odměňování lidí, a to podle jejich úrovně výkonu nebo kompetence. Je zaměřen na motivování všech zaměstnanců. Organizace dává jasně najevo, co od svých zaměstnanců očekává. Odměňování podle výkonu se nevztahuje pouze na množství vyrobeného produktu, může být používáno rovněž u zaměstnanců, kde není žádný konečný měřitelný produkt. Výhodami výkonového odměňování je, že odměňuje jedince tím, že spojuje systematické hodnocení jejich výkonu s úrovní jejich odměny nebo s výhodami; může být využíván tam, kde je potřebné stimulovat zaměstnance a přitom jejich práce je obtížně měřitelná a také může ocenit faktory, které lze těžko zahrnout do jiných systémů odměňování. Nevýhodou je, že mohou být rozdílné názory na stanovení faktorů pro měření výkonu. Pokud jejich výběru není věnována dostatečná pozornost, může se stát, že bude organizace obviněna z přílišné subjektivnosti, nebo dokonce z upřednostnění některého pohlaví. Nevýhodou je také, že bonusové platby nemusí být tak časté, aby se staly přímým stimulem. Výkonové odměňování může být placeno několika způsoby a může jít i o nefinanční odměny. Nejběžněji používané finanční odměny jsou mzdové nárůsty v rámci normální mzdové stupnice, mzdové nárůsty nad maximální hranicí běžné mzdové stupnice, jednorázová částka, která není zahrnuta do mzdy, nebo každý zaměstnanec je placen podle individuální fixní sazby, s rostoucím výkonem pak může dostat více než činí normální sazba. Nepeněžní odměny můžou představovat zahraniční cesty, dárky, uznání, kupony na zboží.

### 3.3. Motivace<sup>13</sup> a hodnocení práce

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou k tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč jsou zjednodušující předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor.

**Motivace lidské činnosti**, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. Pojem **motivace** vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.<sup>14</sup>

**Motiv** představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizace jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. 791s. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. 791s. ISBN 978-80-7261-169-0.

**Motiv** je důvod pro to abychom něco udělali. **Motivace** se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- **Směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- **Úsilí** – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší,
- **Vytrvalost** – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací.

**Stimulem** může být jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. **Stimulací** přitom rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím jeho motivace. Stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.<sup>16</sup>

*Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:*

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

---

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. 791s. ISBN 978-80-7261-169-0

Peníze, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť – jak tvrdili – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní, ale co nelze předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání.

**Hodnocení práce** slouží ke zjištění složitosti, náročnosti mezi jednotlivými pracemi ve firmě. Utřídí práce od nejsložitějších po nejméně složité práce vykonávané v organizaci. Účelem hodnocení práce je oklasifikovat význam jednotlivých prací ve firmě z hlediska jejich příspěvků pro výkon firmy. Z hodnocení práce dostáváme mzdové relace pro jednotlivé práce, jež jsou orientačním vodítkem jak pro systém odměňování nebo pro kolektivní nebo osobní vyjednávání. Na konečnou výši mzdy má rovněž vliv trh práce a umění si vyjednat vyšší mzdu.<sup>17</sup>

**Proces hodnocení práce** začíná určením toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty, a jaký celkový počet prací bude hodnocen. Je také třeba rozhodnout, zda bude použito jedno schéma pro všechny pracovníky, nebo zda pro různé úrovně nebo kategorie lidí budou použita odlišná schémata. Dalším krokem je vybrat jednu z metod. Závěrečné fáze jsou tyto:

- vybrat reprezentativní „typické“ či „vzorové“ práce, které budou použity jako základna pro porovnávání,
- rozhodnout o faktorech, které budou použity při hodnocení prací,
- analyzovat práce (pracovní místa) a role,
- určit pomocí procesu hodnocení relativní hodnotu prací,
- vytvořit mzdovou strukturu – to obvykle znamená navrhnout stupnici a poté rozhodnout o mzdových tarifech a tarifních rozpětích této struktury pomocí interního porovnávání a „tržního ocenění“.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0347-9.

<sup>18</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

**Metody hodnocení práce** rozdělujeme na neanalytické a analytické. *Neanalytické (sumární)* metody porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují. Za tři hlavní neanalytické metody se považují metoda pořadí prací, metoda párového porovnávání a klasifikační metoda. Jiným neanalytickým přístupem, který obecně nebývá označován jako metoda, je vnitřní „poměrování“ (benchmarking).

*Analytickými metodami* jsou bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání. Metoda faktorového porovnávání se pro svou složitost a řadu základních vad používá jen málo, její modifikovaná forma, která bývá označována jako postupné či stupňovité faktorové porovnávání, se někdy používá při vypracovávání znaleckých posudků vyžádaných pracovními soudy v případech zabývajících se rovností v odměňování.

### 3.4. Zaměstnanecké výhody

Součástí systému odměňování jsou také zaměstnanecké výhody. Představují nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Rozsah zaměstnaneckých výhod je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Bohužel mnozí zaměstnavatelé malých a středních firem nepovažují za potřebné se zaměstnaneckými výhodami zabývat a jsou přesvědčeni, že pouhé zvyšování platů zaměstnancům udrží jejich firmu na trhu a zabezpečí jim prosperitu.

Je potřebné si ale uvědomit, že zaměstnaneckými výhodami přispívá firma ke své lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám, když srovnává co nabízí ona a co nabízí konkurence. Dále přispívá k posílení sounáležitosti zaměstnance s firmou a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě, přispívá také k nákladové efektivnosti a etice (představuje soulad a dodržování platných zákonů, předpisů, úmluv, ale rovněž „férové“ jednání ve firmě) a v neposlední řadě k respektování rozdílných potřeb a preferencí zaměstnanců.

*Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin, a to sociální a kulturní povahy, pracovní a poziční.*<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> BLÁHA, Jiří; MATEJCIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0347-9.

- K sociálně kulturním zaměstnaneckým výhodám patří: kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojížděka do zaměstnání, školky, půjčky aj.
- Za pracovní zaměstnanecké výhody považujeme vzdělávání, jež není povinné ze zákona, stravování, deputáty, další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona.
- Výhody spojené s postavením zaměstnance ve firmě, tzv. poziční zaměstnanecké výhody, které požívají zaměstnanci z klíčových funkcí, jež mají největší podíl na úspěchu firmy. V českém prostředí známe zejména manažerské výhody (auto, mobil, stáže, vybavení kanceláří aj.). Poziční výhody mohou být také pro zaměstnance z rizikových pracovišť.

*Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou dle Armstronga (2002):<sup>20</sup>*

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojit osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

*Dle Armstronga můžeme zaměstnanecké výhody rozdělit do následujících kategorií.<sup>21</sup>*

- **Penzijní systémy** – jsou systémy, podle kterých zaměstnavatelé poskytují penze pracovníkům, když jsou v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli, a „odložené“ výhody účastníků, kteří odešli z podniku.
- **Osobní jistoty** – jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- **Finanční výpomoci** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- **Osobní potřeby** – oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou práci), poradenství

<sup>20</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.

- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- **Jiné výhody** – které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.
- **Nehmotné výhody** – charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

*Hlavními oblastmi, ve kterých se poskytují příplatky nebo jiné zvláštní dávky pracovníkům jsou:*<sup>22</sup>

- **Lokální příplatky** – zvláštní příplatky mohou být vypláceny pracovníkům, kteří bydlí v hlavním městě nebo jiných velkých městech. Mají vyrovnávat rozdíly v nákladech na bydlení a v jiných životních nákladech. Příplatky se vyplácejí k základní mzdě, avšak mnoho zaměstnavatelů je ve skutečnosti zahrnuje do sazeb místního trhu práce, které berou v úvahu explicitní nebo implicitní místní příplatky a náklady.
- **Diety** – hodnota příspěvků na ubytování a stravování pracovníků na služebních cestách se mezi organizacemi ve Velké Británii velmi liší. Některé stanovují sazby v závislosti na místě nebo zařazení pracovníka. Jiné připouštějí „rozumné“ sazby, aniž by stanovily jakékoliv rozpětí, ale obvykle – a to se také doporučuje – se určí přijatelný hotel a náklady na stravování.
- **Příplatky za práci přesčas** – příplatky za přesčasovou práci přicházejí v úvahu pro většinu manuálních pracovníků, jakož i ostatních pracovníků až po manažerskou úroveň. Pracovníci s vyššími platy mohou obdržet náhradní volno. Organizace, které platí přesčasovou práci, proplácejí zpravidla mzdu odpovídající půldruhému násobku běžné sazby za odpracovanou dobu přesčas ve dnech pondělí až sobota a dvojnásobek běžné sazby za odpracovanou dobu o nedělích a ve dnech státem uznaných svátků.
- **Příplatky za směnovou práci** se poskytují v sazbách, které se obvykle liší podle uspořádání směn. Příplatek například ve výši 1/3 základní mzdy může být vyplacen pracovníkům pracujícím v noci, zatímco ti, kteří pracují časně ráno nebo pozdě odpoledne, mohou obdržet méně, např. 1/5 základní mzdy.

---

<sup>22</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.



- **Příplatky za pohotovost** mohou být poskytovány těm, kteří musejí být k dispozici, aby se na požádání dostavili do práce. Příplatky mohou mít podobu standardních příplatků k základní mzdě. Alternativou mohou být zvláštní odměny v případě nepředvídaného povolání do práce.

Většina osvědčených firem přechází na systém volitelných zaměstnaneckých výhod (tzv. **cafeteria systém**). Hlavním důvodem je, že zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům, nejsou vždy stejně přitažlivé pro všechny zaměstnance. Je vytvořen soubor zaměstnaneckých výhod, z nichž si může každý zaměstnanec podle určitých pravidel vybrat. Zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké výhody. Tento systém je velmi flexibilní a zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců.<sup>23</sup>

Jeho výhodou je:<sup>24</sup>

- flexibilita, což vyžaduje průběžnou aktualizaci potřeb zaměstnanců,
- průhlednost, jež je založena na standardních pravidlech, možnostech zpětné vazby, přispívá k větší motivaci zaměstnanců vylepšovat si svou pracovní pozici,
- spravedlnost: zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, který obhospodařuje,
- individualizace a diferenciaci, což je odklon od plošného systému k individualizaci a diferenciaci potřeb zaměstnanců,
- participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců, jež dává zaměstnancům možnosti volby. Tím berou na sebe zároveň zodpovědnost za konkrétní podobu personální politiky ve firmě, mají možnost modifikovat chování firmy,
- informovanost se týká toho, že systém je přehledný a zaměstnanec se zároveň dovídá tržní hodnotu výhod, což nepochybně vede k tomu, že zaměstnanci dokáží lépe ocenit to, co pro ně zaměstnavatel dělá,
- zlepšuje se image firmy, ze zkušeností firem jež cafeteria systém zavedly se ukázalo, že zaměstnanci si váží důvěry svých zaměstnavatelů mít možnost určité volby, což je zvýhodňuje před zaměstnanci ostatních firem,

---

<sup>23</sup> BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0347-9.

<sup>24</sup> BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0347-9.

- roste sounáležitost zaměstnanců s firmou, jejich loajalita, např. v případě neúspěchu jsou zaměstnanci ochotni přinést oběť a rozsah výhod snížit, jakmile se firmě začne dařit, dostanou zaměstnanci satisfakci.

Zavádění systému cafeteria je v počátcích velmi administrativně a nákladově náročné (zabezpečení programu pro zpracovávání dat pomocí výpočetní techniky), pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců je taktéž nákladná. To jsou dvě hlavní nevýhody tohoto systému.

Dle pravidelné studie *PayWell: Efektivně řídit, efektivně odměňovat*, vypracované v roce 2008 oddělením Poradenství pro lidské zdroje PricewaterhouseCoopers ČR, které se zúčastnilo 146 společností, roční hodnota nákladů na zaměstnanecké výhody na jednoho zaměstnance se pohybuje kolem 18 300 Kč, což oproti předchozím letům, kdy se tato hodnota zvyšovala, znamená stagnaci. V roce 2008 se zvýšil podíl firem, které poskytují zaměstnancům systém flexibilních zaměstnaneckých výhod (tzv. cafeteria systém), a to ze zhruba jedné pětiny na jednu třetinu. Mezi typickou nabídku cafeteria patří sportovní, společenské a kulturní akce, nadstandardní zdravotní péče, životní pojištění a rekreace. Naprostá většina těchto firem (93 %) nabízí papírové flexibilní poukázky pro výběr služeb.<sup>25</sup>

**Tabulka č. 1 – Procento podniků nabízejících uvedené zaměstnanecké výhody**

	Procento společností
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	99 %
Služební automobil alespoň některým zaměstnancům	94 %
Občerstvení na pracovišti	82 %
Penzijní připojištění	77 %
Sportovní akce	69 %
Stravenky	67 %
Společenské akce	63 %
Nadstandardní zdravotní péče	59 %
Vlastní stravovací zařízení	51 %
Kulturní akce	41 %
Podpora při dopravě do a ze zaměstnání	40 %
Životní pojištění	38 %
Příspěvek na rekreaci	34 %
Možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení	33 %

Zdroj: „České společnosti se při odměňování snaží odlišit od konkurence“ Dostupné na WWW: <[www.pwc.com](http://www.pwc.com)>

<sup>25</sup> „České společnosti se při odměňování snaží odlišit od konkurence“ Dostupné na WWW: <[www.pwc.com](http://www.pwc.com)>

V roce 2008 se uskutečnil i další průzkum. Společnost PricewaterhouseCoopers zkoumala v rámci doprovodného průzkumu spojeného se soutěží Zaměstnavatel roku 2008, čím se liší přístup k benefitům mezi nejoblíbenějšími zaměstnavateli a ostatními společnostmi působícími na českém trhu. Průzkumu se zúčastnilo 129 společností z různých odvětví z celé ČR.

Vítězové soutěže se od ostatních společností neodlišují ani tak výší investice, jako portfoliem nabízených benefitů a zejména jejich zacílením.<sup>26</sup>

Mezi výrazné rysy nabízených benefitů patří:

- Zapojení zaměstnanců,
- Dlouhodobé benefity a investice do budoucnosti,
- Komunitní myšlení.

**Tabulka č. 2 - Deset nejčastějších zaměstnaneckých výhod u nejoblíbenějších zaměstnavatelů (dle četnosti výskytu):**

	<b>% společností</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Příspěvky na odborná školení	100 %	129
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	98 %	129
Příspěvek na jazykový kurz	98 %	129
Dovolená 5 týdnů všem zaměstnancům	93 %	112
Příspěvek na soft-skills školení	92 %	128
Penzijní připojištění	88 %	129
Příspěvky na hromadné společenské akce	84 %	128
Možnost práce na částečný úvazek po návratu z rodičovské dovolené	80 %	123
Občerstvení na pracovišti	75 %	129
Možnost práce na částečný úvazek po dobu rodičovské dovolené	74 %	122

*Zdroj: „Jak nejoblíbenější zaměstnavatelé pracují se zaměstnaneckými výhodami?“ Dostupné na WWW: <[www.pwc.com](http://www.pwc.com)>*

<sup>26</sup> „Jak nejoblíbenější zaměstnavatelé pracují se zaměstnaneckými výhodami?“ Dostupné na WWW: <[www.pwc.com](http://www.pwc.com)>

### 3.5. Swot analýza<sup>27</sup>

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

**S = strengths = silné stránky**

**W = weaknesses = slabé stránky**

**O = opportunities = příležitosti**

**T = threats = hrozby**

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné a slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice.

*Za Silnou stránku* jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

*Slabé stránky* jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

*Příležitosti* představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.

*Hrozby* jsou nepříznivou situací či změnou v podnikovém okolí, znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval.

*Při Swot analýze postupujeme následujícím způsobem:*

1. vytipujeme faktory v rámci jednotlivých kategorií,
2. umístíme faktory do jednotlivých polí ve Swot matici,
3. posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik,
4. navrhneme příslušná strategická opatření.

---

<sup>27</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha: Grada Publishing, 2007. 280 str. ISBN 978-80-247-1535-3.

## 4. Analytická část

Abych zjistila, v jaké situaci se společnost JOBO nachází a jaké poměry ve firmě převládají, rozhodla jsem se provést dotazníkové šetření. Dotazník vypracovaný přímo na firmu jsem rozdala všem 22 zaměstnancům, kteří jej ochotně vyplnili. Vzor dotazníku můžete najít v **Příloze č. 1**. Dotazník obsahuje 17 otázek různého typu relevantních pro mé šetření. Vedle výsledků dotazníkového šetření jsem měla k dispozici také interní směrnice a dokumenty společnosti, které mi poskytly mnoho potřebných informací.

Cílem společnosti je zaujmout přední postavení na stavebním trhu. Tohoto cíle by chtěla společnost dosáhnout prostřednictvím certifikace systému jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Dle průzkumů českého statistického úřadu Ostrava v Moravskoslezském kraji existuje průměrně 286 podniků základní stavební výroby s průměrným počtem 16 507 zaměstnanců. Z toho v Ostravě existuje 108 podniků s 7 856 zaměstnanci. Je zřejmé, že v oblasti stavebnictví je konkurence veliká a společnost JOBO má tudíž před sebou těžký úkol, jestli chce svůj cíl naplnit.

### 4.1. Hodnocení práce

Podle Mzdového řádu společnost sjednává se zaměstnancem v příloze pracovní smlouvy tarifní stupeň a příslušnou tarifní hodinovou či měsíční mzdu. Majitel firmy rozhoduje o zařazení zaměstnance na příslušné pracovní místo. Pracovní místo je charakterizováno písemně nebo ústně stanovenými úkoly a povinnostmi zaměstnance. Může být také charakterizováno kumulovanými funkcemi (činnostmi). Ocenění jednotlivých pracovních činností vychází ze 40ti hodinové týdenní pracovní doby. Je odstupňováno podle složitosti práce (nároky na vzdělání, odbornost a praxi), namáhavosti (fyzické, duševní), odpovědnosti a pracovních podmínek dle uvedené tabulky:

**Tabulka č. 3 – Tarifní mzda společnosti JOBO**

Tarifní stupeň	Tarifní mzda	
	Hodinová	Měsíční
1.	48,10	8 000,00
2.	53,10	8 900,00
3.	58,60	9 800,00
4.	64,70	10 800,00
5.	71,50	12 000,00
6.	78,90	13 200,00
7.	87,10	14 600,00
8.	96,20	16 100,00
9.	105,10	17 600,00
10.	115,10	19 300,00
11.	125,40	21 000,00
12.	135,50	22 700,00

*Zdroj: interní směrnice společnosti JOBO*

Na tarifní mzdu v plné výši má zaměstnanec nárok při plném odpracování stanovené měsíční pracovní doby. Minimální mzda je stanovena zákonem, nedosáhne-li zaměstnanec při odpracování zákonné pracovní doby výdělek ve výši minimální mzdy, bude mu rozdíl doplacen.

Směrnice „Výcvik“, jež je platná pro všechny zaměstnance, je zacílena vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro zajištění potřeb výcviku všech zaměstnanců tak, aby zaměstnanec byl kvalifikovaný, dovedl používat a obsluhovat veškerá technická zařízení v organizaci, využíval poznatky z výcviku, uvědomoval si závažnost svých činností a svého přínosu k dosažení cílů organizace pro zajištění jakosti všech procesů v organizaci probíhajících.

V **příloze č.2** je uvedeno schéma získání zaměstnanců s požadovanou kvalifikací, přičemž potřeba pracovníků je ovlivněna druhem pracovního místa a také funkcemi na něm vykonávanými. Níže je uvedeno vysvětlení jednotlivých kroků schémata.

Za definování pracovních míst (1.), vypracování popisu pracovních funkcí a přiřazení pracovních funkcí na pracovní místa (2.) zodpovídá ředitel společnosti. Vedoucí personální agendy je informován o definici pracovních míst a zároveň všichni zaměstnanci jsou povinni spolupracovat se zodpovídajícím (ředitelem). Stávající kvalifikaci (3.) stanovuje nadřazený

zaměstnanec a informuje o rozhodnutí vedoucího personální agendy. Za porovnání požadované kvalifikace pracovní funkce s kvalifikací zaměstnance a za dodržení periody obnovení kvalifikace (4.) zodpovídá vedoucí personální agendy a informuje o výsledcích ředitele. Ředitel zjištěné změny zapracuje do příslušných dokumentů (5.). Vedoucí personální agendy je taktéž zodpovědný za rozhodnutí o obnovení kvalifikace (6.), podává návrh na doplnění nebo rozšíření kvalifikace a vypracovává Roční plán vzdělávání (7.). O daných skutečnostech informuje ředitele. Ředitel schvaluje Roční plán vzdělávání (8.) a informuje o něm všechny zaměstnance. Vedoucí personální agendy se stará o zajištění realizace plánu, pokud je nutná korespondence a platby (9.). Vedoucí personální agendy provádí záznamy do kvalifikačního listu a kontroluje termíny pro obnovení kvalifikace (10.), taktéž vede roční přehled o absolvovaném výcviku (11.) Zaměstnanci jsou povinni účastnit se na akci pro doplnění kvalifikace. Nadřízený zaměstnanec hodnotí neshody způsobené lidským faktorem a taktéž hodnotí vědomí závažnosti, efektivnosti odborné způsobilosti a výcviku (11.). Vedením pohovorů s novými zaměstnanci je pověřen vedoucí personální agendy (12.). Ředitel společnosti zajišťuje finanční zdroje pro výcvik, kontroluje externí zdroje, provádí hodnotící pohovory a rozhoduje, zda byly zdroje na výcvik vynaloženy efektivně.

## **4.2. Mzdová politika společnosti**

Dle ustanovení uvedených ve Mzdovém řádě společnosti, společnost poskytuje zaměstnanci mzdu v souladu s ustanovením zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Zaměstnanec má právo na mzdu za vykonanou práci. Roční nárůst mzdových prostředků a průměrného výdělku stanovuje majitel firmy. Jak jsem již uvedla, společnost sjednává se zaměstnancem v příloze pracovní smlouvy tarifní stupeň a příslušnou základní tarifní hodinovou či měsíční mzdu. Zaměstnanci jsou placeni tarifní mzdou, přičemž jsou jim k tarifní mzdě poskytovány i další prémie, příplatky a odměny.

### ***Společnost poskytuje svým zaměstnancům dále:***

- 1. Prémie** – prémie jsou nadstandardní složkou mzdy, její výše bývá stanovena individuálně procentem v rozpětí až 150 % k tarifní mzdě. Prémie umožňuje ocenit výkonnost zaměstnance nad rámec tarifní mzdy příslušné pro konkrétní pracovní místo. Konkrétní výše prémie bývá stanovena ve vyúčtování mezd s přihlédnutím k množství a kvalitě vykonané práce, přístupu a iniciativě k pracovním úkolům, hodnocení nadřízenými pracovníky, počtu odpracovaných hodin a finanční situaci firmy. Za porušení pracovních

povinností a nesplnění standardního výkonu práce rozhodne majitel firmy na základě doporučení přímého nadřízeného pracovníka o krácení prémie případně o její odnětí.

## **2. Mzdové příplatky -**

**a, Mzda a náhradní volno za práci přesčas** - za práci přesčas přísluší zaměstnanci firmy příplatek ke mzdě v pracovních dnech ve výši 25 % průměrného výdělku, v sobotu je to 25 % z průměrného výdělku a v neděli 50 % z průměrného výdělku. Pokud se firma dohodne se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna, nepřísluší pracovníkovi za dobu náhradního volna příplatek za práci přesčas. Práci přesčas je míněna pouze práce konaná zaměstnancem na příkaz nadřízeného pracovníka nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu. V kalendářním roce lze však nařídit zaměstnancům práci přesčas v rozsahu nejvýše 150 hodin, v jednotlivých týdnech tedy 8 hodin.

**b, Mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek** – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek a za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, popřípadě zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

**c, mzda a mzdové zvýhodnění za práci v noci** – zaměstnanci náleží za práci v noci vedle mzdy mzdové zvýhodnění ve výši 10 % z průměrného výdělku. Podmínkou zvýhodnění je, že práce v noci, tj. v době od 22.00 do 06.00 hodin, trvá alespoň 2 hodiny.

**d, Mzda a mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – zaměstnanci náleží za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí vedle mzdy mzdové zvýhodnění za hodinu práce ve výši 10 % z průměrného výdělku.

**e, Přiznání příplatku při přesunech pracovní doby** – přesun pracovní doby podle potřeb organizace zakládá nárok na přiznání příslušných příplatků podle předchozích odstavců s výjimkou příplatků za práci přesčas. Příplatky při přesunech pracovní doby je nutné uplatnit v rámci jednoho kalendářního měsíce.

**3. Odměny za plnění mimořádných úkolů** – za úspěšné splnění mimořádně náročných úkolů nebo mimořádného úsilí při plnění úkolů může být na návrh nadřízeného pracovníka přiznána zaměstnanci odměna.

**4. Odměny při pracovním jubileu** – u příležitosti založení firmy k 01. 05. 1991 se zaměstnancům v závislosti na době nepřetržitého trvání pracovního poměru ve firmě JOBO



poskytuje odměna. Za každý odpracovaný rok je vyhlášena odměna ve výši 300 Kč. Výše odměny přímo souvisí s počtem odpracovaných let k datu výročí, s kvalitou práce a celkovým přínosem pro firmu.

**5. Odměny při životním jubileu** – u příležitosti výročí narozenin se zaměstnancům vyplácejí odměny – u běžných výročí narozenin je to od 300 Kč a u 20, 25, 30, 35, 40, 45, 55 a 65 let je to od 500 Kč. U příležitosti výročí 50. a 60. narozenin se zaměstnancům vyplácí odměna ve výši od 2 000 Kč.

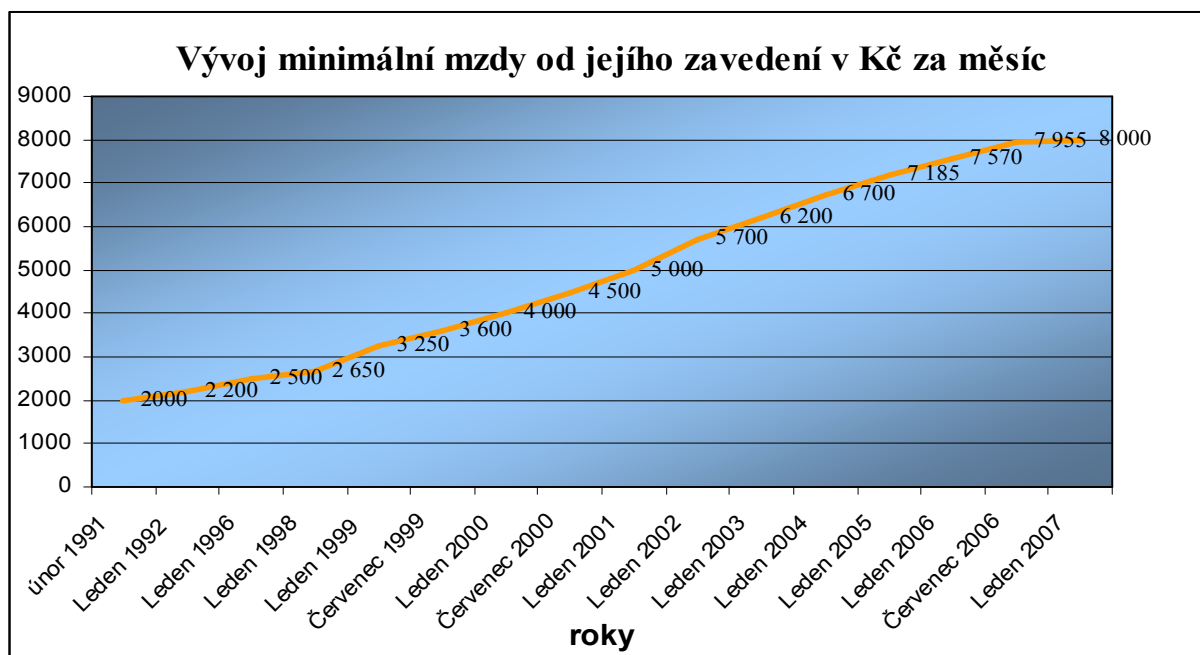
V případě vzniku přechodných finančních potíží, vyplývajících např. z druhotné platební neschopnosti nebo přechodným nedostatkem práce v některých profesích, je majitel firmy oprávněn omezit nebo pozastavit poskytování ostatních složek mzdy s výjimkou mezd tarifních a mzdových příplatků.

**Tabulka č. 4 – Vývoj minimální mzdy do jejího zavedení v roce 1991 pro 1. tarifní stupeň**

<b>Výše minimální mzdy</b>		
<b>Období</b>	<b>v Kč za měsíc</b>	<b>v Kč za hodinu</b>
<b>Únor 1991</b>	2000	10,80
<b>Leden 1992</b>	2 200	12,00
<b>Leden 1996</b>	2 500	13,60
<b>Leden 1998</b>	2 650	14,80
<b>Leden 1999</b>	3 250	18,00
<b>Červenec 1999</b>	3 600	20,00
<b>Leden 2000</b>	4 000	22,30
<b>Červenec 2000</b>	4 500	25,00
<b>Leden 2001</b>	5 000	30,00
<b>Leden 2002</b>	5 700	33,90
<b>Leden 2003</b>	6 200	36,90
<b>Leden 2004</b>	6 700	39,60
<b>Leden 2005</b>	7 185	42,50
<b>Leden 2006</b>	7 570	44,70
<b>Červenec 2006</b>	7 955	48,10
<b>Leden 2007</b>	8 000	48,10

*Zdroj: <[www.mpsv.cz/cs/871](http://www.mpsv.cz/cs/871)>*

**Graf č. 1 – Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991 pro 1. tarifní stupeň**



*Zdroj: zpracováno autorem*

*Dle výsledků provedeného dotazníkového šetření jsem zjistila, že čistá měsíční mzda se pohybuje:*

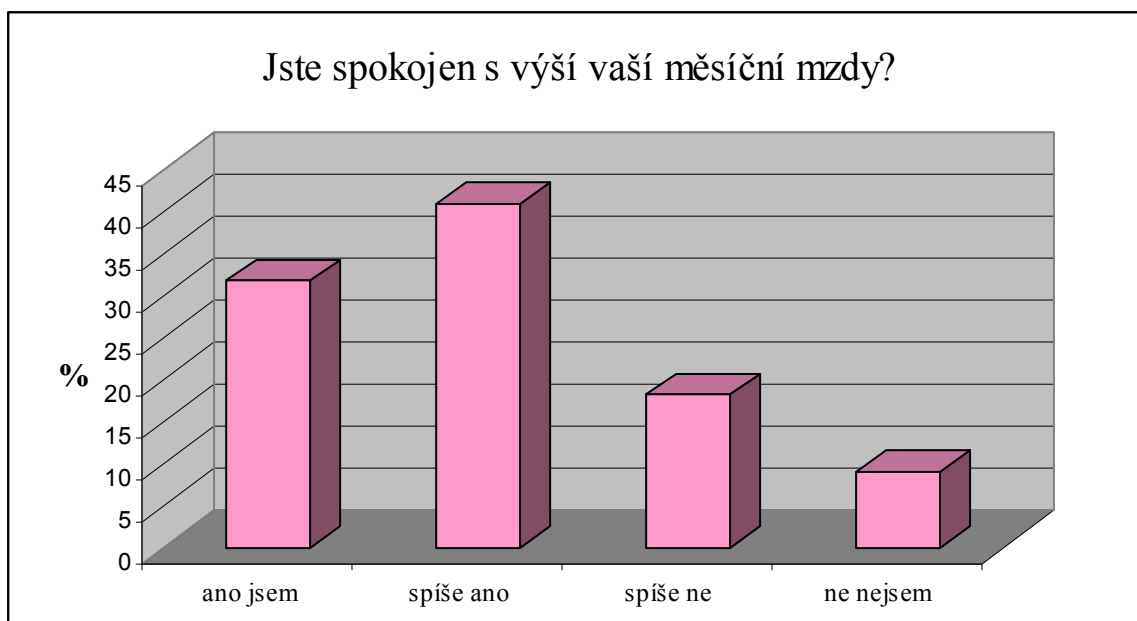
- u **77,3 %** (17) zaměstnanců v rozmezí **10 – 15 tisíc Kč**,
- u **18,2 %** (4) zaměstnanců má mzdu v rozmezí **15 – 20 tisíc Kč**,
- u **4,5 %** (1) zaměstnanců je mzda **nižší než 10 tisíc Kč**.

*Dále jsem zjišťovala, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy a zjistila jsem, že:*

- **31,8 %** zaměstnanců (7) je se svou mzdou **spokojeno**,
- **40,9 %** zaměstnanců (9) je **spíše spokojeno** než nespokojeno,
- **18,2 %** zaměstnanců (4) je **spíše nespokojeno** než spokojeno,
- **9,1 %** (2) zaměstnanců je zcela **nespokojeno**.

Je samozřejmé, že výše mzdy závisí na dosaženém vzdělání a praxi pracovníka a tím pádem také na zařazení do tarifního stupně, které se odvíjí od dosaženého vzdělání a praxe. Dle dotazníkového šetření jsem tedy zjistila, že dva lidé jsou zařazeni do tarifního stupně 11, po jednom člověku jsou zaměstnanci zařazeni do tarifního stupně 10, 8, 7 a 2, dva lidé jsou v tarifním stupni 9, devět lidí je v tarifním stupni 6 a pět lidí je v tarifním stupni 5.

**Graf č. 2 - Spokojenost zaměstnanců s výší jejich měsíční mzdy**



*Zdroj: zpracováno autorem*

*Dále jsem zjišťovala, co je **součástí pohyblivé složky mzdy** jednotlivých zaměstnanců, jestli tedy mají zaměstnanci přehled o tom, co je součástí jejich mzdy, na což:*

- **95,5 %** (21) dotázaných odpovědělo, že dostávají prémie a bonusy,
- jeden člověk (**4,5 %**) uvedl, že dostává provize,
- jeden člověk (**4,5 %**) uvedl, že dostává odměny za úsporu času,
- tři lidé (**13,6 %**) odpověděli, že dostávají mzdové příplatky,
- čtyři lidé (**18,2 %**) dostávají mimořádné odměny.

*Na otázku, jestli dávají přednost peněžním nebo nepeněžním benefitům, odpovědělo:*

- **95,5 %** zaměstnanců, že dávají přednost peněžním benefitům,
- pouze jeden (**4,5 %**) uvedl, že je mu to jedno.

*U nepeněžních benefitů (zaměstnaneckých výhod):*

- 19 (**86,4 %**) zaměstnanců uvedlo, že si může půjčovat vybavení firmy,
- 18 (**81,8 %**) zaměstnanců uvedlo, že jim firma poskytne pomoc v obtížné životní situaci (naštěstí tuto formu pomoci poskytovala firma zatím jenom jednomu zaměstnanci),
- 13 (**59,1 %**) lidí uvedlo, že dostávají volno pro zařizování nebo léčení,
- 4,5 % uvedlo, že mají nadstandardní dovolenou, pružnou pracovní dobu a je jim poskytována poradenská činnost.

*U peněžních benefitů (zaměstnaneckých výhod):*

- **95,5 %** zaměstnanců uvedlo, že dostávají příspěvek na stravování,
- **90,9 %** zaměstnanců uvedlo, že dostávají penzijní a životní připojištění,
- Všichni (**100 %**) dotázaní dostávají odměny k životním a jiným jubileím,
- sedm zaměstnanců (**31,8 %**) uvedlo, že má možnost účastnit se vzdělávacích kurzů a školení,
- tři zaměstnanci (**13,6 %**) mají možnost používat firemní automobil, mobilní telefon i pro soukromé účely,
- dva zaměstnanci (**9,1 %**) dostávají příspěvek na ubytování a dopravu.

*Na otázku jestli jsou zaměstnanci spokojeni s dodatkovou a pohyblivou formou mzdy:*

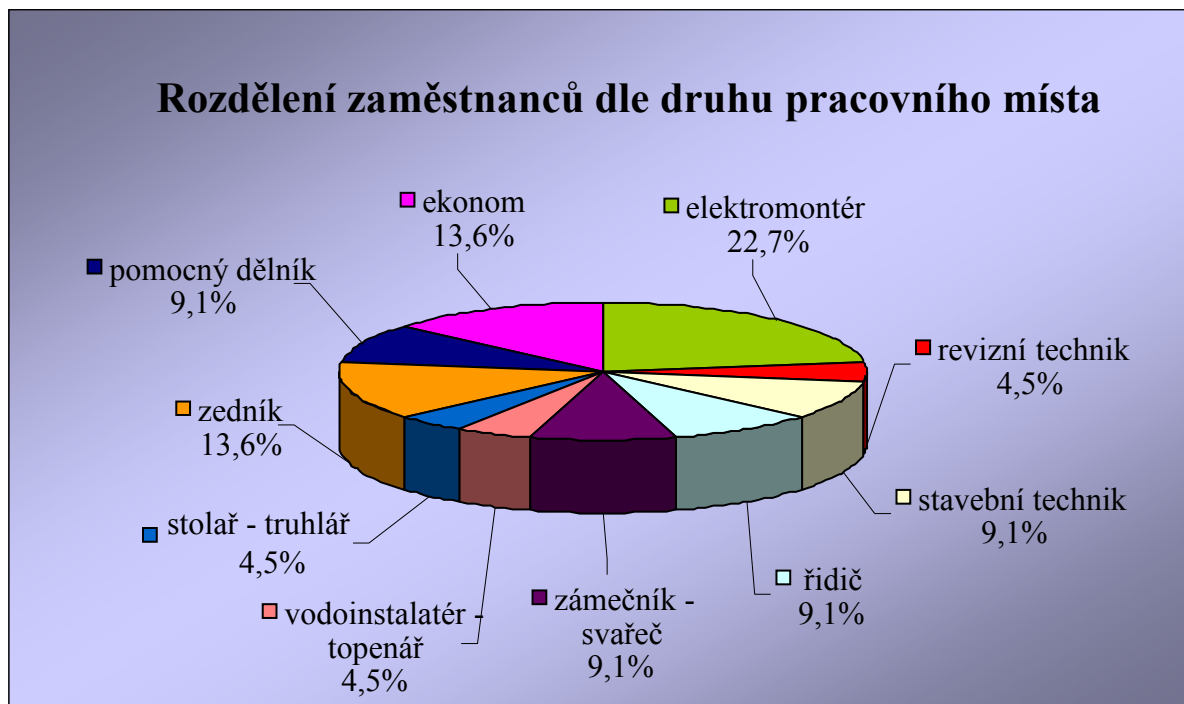
- **59,1 %** (13) zaměstnanců uvedlo, že je **spíše spokojeno** než nespokojeno,
- **27,2 %** (6) zaměstnanců je **zcela spokojeno**,
- **9,1 %** (2) dotázaných je **spíše nespokojeno** než spokojeno,
- **4,5 %** (1) dotázaných je **nespokojeno**.

Již výše jsem se zmiňovala, jaké benefity poskytuje společnost k tarifní mzdě svým zaměstnancům. Benefity uvedené ve směrnici jsou dostupné pro každého zaměstnance. Jaké benefity dostane ten který zaměstnanec ale záleží hlavně na tom, jakou práci vykonává a co si vyžaduje pracovní místo, které zastává a také se vše odvíjí od zaměstnance samotného a jeho potřeb. Jako příklad mohu uvést pozici hlavního ekonoma. Člověk na této pozici pracuje v podniku od začátku její existence, má na starosti vše co se týče ekonomického chodu společnosti, má střední odborné vzdělání a mnoho let praxe v činnosti kterou vykonává. Je zařazen v tarifní třídě 11, což se odvíjí od všeho co jsem již zmínila, jeho pracovní pozice vyžaduje, aby absolvoval např. školení a kurzy ekonomického zaměření.

### **4.3. Struktura zaměstnanců společnosti**

V současné době jsou veškeré práce zabezpečovány 22 pracovníky, tento počet je ale dost pohyblivý z důvodů odcházení stávajících zaměstnanců, přicházení nových zaměstnanců nebo vracení se bývalých. Z tohoto počtu zaměstnanců je 5 elektromontérů, 1 revizní technik, 2 stavební technici, 2 řidiči k obsluze montážních plošin a stavebních strojů, 2 zámečníci – svářeči, 1 vodoinstalatér - topenář, 1 stolař – truhlář, 3 zedníci, 2 pomocní dělníci a 3 ostatní (ekonom, sekretářka, asistent ředitele).

**Graf č. 3 – Rozdělení zaměstnanců společnosti JOBO dle druhu pracovního místa**



*Zdroj: zpracováno autorem*

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že ve společnosti pracuje 20 mužů, což je **90,9 %** a jenom 2 ženy.

*Věkové složení zaměstnanců:*

- **54,5 %** zaměstnanců (12) se pohybuje v rozmezí **50 – 59 let**,
- tři zaměstnanci (**13,6 %**) jsou ve věku 26-33 let,
- tři zaměstnanci (**13,6 %**) jsou ve věku 42 – 49 let,
- dva zaměstnanci (**9,1 %**) jsou ve věku 34 – 41 let,
- jeden zaměstnanec (**4,5 %**) má víc než 60 let,
- jeden (**4,5 %**) je ve věku 18 – 25 let.

Kdybych měla zhodnotit situaci podniku, tak je zřejmé, že až 13 zaměstnanců což je **59,1 %**, jsou lidé nad 50 let, což je dost velké procento a jak jsem byla obeznámena v podniku, toto vysoké procento starších pracovníků je spojeno s vyšším počtem dlouhodobých nemocenských dovolených.

*Dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti:*

- **50 %** zaměstnanců má dosažené vzdělání **vyučen**,
- **40,9 %** zaměstnanců dosáhlo **střední odborné** vzdělání,

- jeden zaměstnanec (**4,5 %**) má vzdělání **střední**,
- jeden zaměstnanec (**4,5 %**) je nevyučen,
- **žádný** ze zaměstnanců nemá vysokoškolské vzdělání.

*Délka pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců:*

- tři (**13,6 %**) ze zaměstnanců pracují v podniku od začátku její existence,
- sedm zaměstnanců (**31,8 %**) pracuje v podniku v rozmezí 10 – 15 let,
- šest zaměstnanců (**27,3 %**) pracuje v podniku v rozmezí 5 – 10 let,
- pět zaměstnanců (**22,7 %**) pracuje v podniku v rozmezí 1 – 5 let,
- jeden zaměstnanec je v podniku méně než rok.

Ptala jsem se zaměstnanců, **jestli jsou seznámeni s vizí a cíli společnosti ve které pracují**, na což mi **90,9 %** (20) z nich odpovědělo kladně, takže jsou seznámeni s vizí a cíli podniku a jen **9,1%** (2) nevědělo jestli ano nebo ne.

*Na otázku zda by změnili zaměstnání, kdyby měli tu možnost, odpovědělo:*

- **50 %** zaměstnanců, že by zaměstnání **nezměnili**,
- **40,9 %** (9) dotázaných odpovědělo, že by **možná** změnili zaměstnání,
- **jeden** zaměstnanec (**4,5 %**) **nevěděl** jestli ano nebo ne,
- **jeden** (**4,5 %**) zaměstnanec by zaměstnání **změnil**.

**86,4 %** (19) zaměstnanců se účastní **školení a kurzů**, jenom **13,6 %** (3) odpovědělo, že na kurzy a školení nechodí. Jak jsem byla ve firmě informována, všichni zaměstnanci - kdyby to daná situace a daný typ práce kterou mají vykonat vyžadoval, mají možnost nebo mají povinnost chodit pravidelně na školení, aby byla zabezpečena vysoká úroveň prováděných prací pro zákazníky. Ze zaměstnanců kteří školení absolvují, **94,7 %** (18) zaměstnanců chodí na odborné školení jejich zaměření, tři zaměstnanci chodí na kurzy výpočetní techniky a dva na školení ekonomického zaměření.

*Vztahy mezi zaměstnanci:*

- **72,7 %** (16) dotázaných zaměstnanců označilo vztahy mezi zaměstnanci a dále vztahy mezi zaměstnanci a vedením podniku za **korektní**,
- **22,7 %** (5) zaměstnanců označilo vztahy za **velmi dobré až přátelské**,
- jeden zaměstnanec označil vztahy za **formální**,

- žádný ze zaměstnanců neoznačil vztahy za špatné.

Vnímání zaměstnaneckých vztahů zaměstnanci je ovlivněno tím, kdo jakou pozici zastává, přičemž mohu tvrdit, že přátelské vztahy mají mezi sebou převážně osoby na vedoucích pozicích, přičemž vztah vedoucího s podřízenými musí být trochu formálnější.

Společnost má ve svých interních směrnících uvedeno heslo „Vykonávej vše bezchybně napoprvé a v nejvyšší kvalitě!“ Proto jsem se v dotazníku ptala zaměstnanců, jestli se snaží toto heslo dodržovat a výsledkem bylo, že **86,4 %** (19) zaměstnanců se toto heslo snaží dodržovat vždy, **13,6 %** (3) se jej většinou snaží dodržovat.

#### 4.4. SWOT analýza společnosti

**Tabulka č. 5 – SWOT analýza společnosti JOBO**

<b>SWOT matice</b>	
<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoké procento zaměstnanců pracujících v podniku dlouhodobě (nad 10 let),</li> <li>• velice dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci navzájem a vedením podniku,</li> <li>• loajální pracovníci,</li> <li>• zavedení systému řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 do podniku,</li> <li>• vyplácení mzdy vždy přesně v určených termínech,</li> <li>• několik stálých velkých zákazníků,</li> <li>• široké spektrum poskytovaných kvalitních služeb,</li> <li>• široké spektrum kvalitních zařízení využívaných k činnosti,</li> <li>• přesný cíl, který chce společnost dosáhnout,</li> <li>• společnost sídlí ve vlastních prostorách a tím pádem není zatížena nájemným,</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• firma nemá vlastní webové stránky,</li> <li>• velké procento zaměstnanců ve vysokém věku</li> </ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost dostávat velké zakázky od významných zákazníků,</li> <li>• úpadek největších konkurenčních firem</li> </ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dopady finanční krize na množství zakázek firmy,</li> <li>• vstup silných konkurentů na firmou zvolený trh</li> <li>• přesun zákazníků ke konkurenci,</li> <li>• klesající reálné příjmy zákazníků</li> </ul>

*Zdroj: zpracováno autorem*

#### 4.5. Hodnocení současného systému odměňování

Po vyhodnocení všech získaných informací mohu konstatovat, že společnost JOBO využívá mzdovou strukturu pro manuální pracovníky. Tato mzdová struktura je tvořena měsíčními nebo hodinovými mzdovými tarifními sazbami rozdělenými do tarifních stupňů. V pracovní smlouvě se zaměstnavatel (společnost JOBO) dohodne se zaměstnancem na jeho zařazení do tarifní třídy, o využívání měsíční nebo hodinové tarifní sazby a přidělení konkrétního pracovního místa. Společnost uplatňuje časovou mzdu při výpočtu mzdy a hodnocení práce. To tedy znamená, že zaměstnanec je placen za to, kolik času v práci stráví. Je stanovena 40ti hodinová pracovní doba týdně, 8 hodin denně. Při odpracování plného pracovního času dostává zaměstnanec plnou výši mzdy dle tarifní třídy.

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům také prémie, které mohou být až do výše 150 % k tarifní mzdě. Výška výplaty prémie pro jednotlivé zaměstnance ale záleží na množství a kvalitě vykonané práce, přístupu a iniciativě k pracovním úkolům, hodnocení nadřízenými pracovníky, počtu odpracovaných hodin a finanční situaci firmy. Výše prémie je přesně uvedena na výplatní pásce.

Společnost samozřejmě poskytuje svým zaměstnancům příplatky za práci přesčas, příplatky za práci v sobotu a neděli, za práci ve svátek, za práci v noci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatky za práci při přesunech pracovní doby. Dále jsou zaměstnancům poskytovány odměny za plnění mimořádných úkolů, odměny při pracovním jubileu, což zahrnuje například výročí založení firmy, nebo odměnu za každý odpracovaný rok. Poskytovány jsou i odměny k životním jubileím zaměstnanců. Jak jsem byla informována, ve firemních prostorech se konají narozeninové oslavy.

Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se školení a kurzů. Školení se účastní ale ti zaměstnanci, u kterých si to pracovní pozice vyžaduje, z důvodu zabezpečení co nejvyšší kvality jejich práce. Jak jsem zjistila z dotazníkového šetření, zaměstnanci se účastní kurzů výpočetní techniky, kurzů ekonomického zaměření a odborných kurzů dle jejich specializace. Na otázku jestli se zaměstnanci mají možnost účastnit kurzů a školení, mi 19 zaměstnanců v dotazníku opovědělo, že se kurzů mají možnost účastnit nebo se účastní. Na druhé straně, v otázce jaké peněžní benefity dostávají, mi jen 7 z dotázaných uvedlo školení a kurzy. Budu se tedy přiklánět více k otázce první a jejím výsledkům, která byla pro dotazované zaměstnance asi srozumitelnější a jasnější.

Z dotazníkového šetření jsem se dále dozvěděla, že zaměstnanci mají možnost půjčovat si vybavení firmy, a kdyby to bylo potřebné, společnost jim poskytne finanční pomoc v obtížné



životní situaci. Samozřejmě zaměstnanci dostávají volno pro zařizování a léčení. Když potřebuje zaměstnanec ohledně něčeho poradit, je mu poskytnuta i poradenská činnost.

Zaměstnanci dostávají příspěvek na stravování ve formě stravních lístků, samozřejmě je zaměstnancům placeno penzijní a životní připojištění. Po dohodě je některým zaměstnancům poskytnut i příspěvek na ubytování a dopravu. Někteří zaměstnanci na vedoucích pozicích mají k dispozici firemní auto nebo mobilní telefon i pro soukromé účely. Vše vždy záleží na dohodě.

Co se týče celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě, na základě výsledků dotazníkového šetření a na základě mého subjektivního názoru a pocitu který jsem měla, když jsem ve firmě byla, mohu konstatovat, že zaměstnanci jsou ve firmě v podstatě spokojeni. Samozřejmě každý v jiné míře, protože se nedá vždy vyhovět všem k absolutní spokojenosti. V dotazníku jsem se zaměstnanců ptala, jak dlouho pracují ve společnosti a výsledkem bylo, že deset zaměstnanců, což představuje **45,5 %**, pracuje v podniku více než 10 let, jsou to stálí zaměstnanci a dalších šest zaměstnanců pracuje ve firmě více než 5 let. Ptala jsem se na spokojenost s výší mzdy, je zřejmé, že zaměstnanci ve společnosti JOBO jsou spíše spokojeni se svým ohodnocením, tudíž s výší své měsíční mzdy. Ke kladné odpovědi na otázku se přiklonilo 16 zaměstnanců z 22 a svoji relativní nespokojenost vyjádřilo pouze 6 zaměstnanců. Tyto výsledky bych si dovolila ohodnotit velice pozitivně a jako výhodu pro podnik, protože zaměstnanci nemají důvod opouštět podnik z finančních důvodů. Také zaměstnanci jsou ztotožnění s vizí a cíli podniku a sami hodnotí vztahy v podniku jako korektní a někteří jako velmi dobré až přátelské. Když jsem byla v podniku, měla jsem možnost setkat se asi s polovinou zaměstnanců, kteří přišli do kanceláře vedoucího ekonomického úseku, všichni na mne působili spokojeně a výsledek dotazníkového šetření potvrdil mé první dojmy ohledně vnitropodnikových vztahů, které jsou trochu neformální a vstřícné.

Když zhodnotím systém odměňování společnosti JOBO, můžu tvrdit, že je nastaven velmi dobře s přihlédnutím na velikost a zaměření firmy. Výše mezd a systém odměňování společnosti odpovídá standardním podmínkám v regionu. Samozřejmě nejde vyhovět k úplné spokojenosti každému, protože každý má jiné nároky, ale firma se snaží vycházet zaměstnancům vstříc a snaží se odměňovat spravedlivě. Byla jsem ve firmě informována, že mzdy podniků působících ve stejném odvětví jako společnost JOBO se pohybují na přibližně stejné úrovni. Společnost JOBO se snaží klást důraz na to, že mzdy jsou vypláceny zaměstnancům vždy ve stanovený termín a ještě nikdy se s plněním svých mzdových závazků neopozdili, s výjimkou jednoho měsíce v minulosti, kdy postihly Ostravu rozsáhlé záplavy.

## 5. Návrhy a doporučení

Jak jsem uvedla ve SWOT analýze, společnost JOBO nemá své vlastní webové stránky, což považuji v dnešní době informačních technologií za zásadní chybu, která určitě ovlivňuje dostupnost informací o společnosti a také její známost mezi potenciálními zákazníky. Dnes je víc než časté, že lidé hledají služby a práce určitého typu v první řadě na internetu. Určitě bych proto společnosti doporučila, aby si zřídila vlastní webové stránky, které jim mohou přinést jen prospěch. A to ve formě zviditelnění firmy, zlepšení dostupnosti firmy pro veřejnost, zlepšení možnosti komunikovat se zákazníky, možnost uveřejňovat na stránkách novinky a aktuální informace.

Jestli ve společnosti není člověk, který by na profesionální úrovni dovedl webové stránky zřídit, jednou z možností je zaplatit za zřízení webových stránek profesionálnímu programátorovi, který s tím má zkušenosti. Jako druhou možnost bych viděla najít prostřednictvím inzerátu studenta VŠB-TU Ostrava, který zřizování webových stránek ovládá. Tato možnost může být levnější a společnost by mohla studenta pověřit, aby jim informace na webových stránkách pravidelně podle potřeby aktualizoval.

Je velmi důležité, aby webové stránky vytvořil profesionál, který ví, jak mají vypadat a co mají a musí obsahovat. Samozřejmě zřízení webových stránek představuje určité finanční náklady, ale prospěch z jejich zřízení předčí vynaložené náklady.

Jak jsem již zmiňovala, společnost má více než 50 % zaměstnanců ve věku nad 50 let, což znamená pro společnost problémy s jejich častou absencí ze zdravotních důvodů. Řešení bych viděla v dalším přijímání nových lidí mladší věkové kategorie, kteří jsou stejně kvalifikováni. Starší zkušenější zaměstnanci s dlouholetou praxí by mohli být pověřeni koučováním mladších zaměstnanců, přičemž by jim předávali zkušenosti a znalosti v provádění prací.

*Systém odměňování společnosti JOBO je kvalitní a dobře nastavený, není potřeba dělat nějaké výrazné změny. Možná bych doporučila následné menší změny:*

- Vedle oslav narozenin zaměstnanců uspořádat také podnikové akce, které mohou přispět k dalšímu utužování a vylepšování vztahů v podniku. Těmito akcemi by mohly být vánoční večírky, akce u příležitosti dne dětí (program pro děti zaměstnanců), nebo letní grilovací párty.

- Zvýraznit rozdíly mezi nejlepšími a průměrnými zaměstnanci, což by mělo vést k motivaci slabších zaměstnanců a jejich snaze o zlepšení se. Společnost by tím mohla vyjádřit svou představu o tom, na jaké úrovni je potřebné, aby zaměstnanci pracovali, pro zabezpečení vysoké kvality prováděných prací. Motivačně může působit upřádání soutěže o nejlepšího zaměstnance měsíce (roku), který by jako odměnu získal několik dní placené dovolené navíc.
- Lepší zviditelnění společnosti by mohlo přinést inzerování v regionálních reklamních novinách typu Annonce, Zikádo. Dále umístění reklamních letáků v dopravních prostředcích MHD Ostrava.

## 6. Závěr

Má bakalářská práce byla zaměřena na analýzu a hodnocení systému odměňování ve společnosti JOBO, která patří se svým počtem 22 zaměstnanců k podnikům menším až středním. Je to stavební a elektroinstalační firma, která se snaží dosáhnout předního místa na stavebním trhu zavedením ISO norem do systému jakosti. Společnost existuje na trhu od roku 1991, což je již 18 let jejího působení. Dokázala se přizpůsobovat měnícím se podmínkám, úspěšně konkurovat podnikům a firmám v její oblasti působení a tím pádem dokázala přežít až dodnes. Společnost JOBO představuje téměř učebnicový příklad typu malého podniku.

Problémem menších podniků bývá přílišná fluktuace jejich zaměstnanců, což znamená, že zaměstnanci získají nové znalosti a zkušenosti a po relativně krátké době odcházejí do jiného podniku. Dotazníkové šetření ukázalo, že více než polovina zaměstnanců pracuje ve společnosti JOBO více než 10 let a dalších 27 % více než 5 let. V podniku pracuje tedy naprostá většina zaměstnanců dlouhodobě. Společnost proto nemá přílišné problémy s fluktuací svých zaměstnanců a dokonce zaměstnanci, kteří podnik před nějakou dobou opustili, se znovu do společnosti vracejí, protože jinde nebyli tak spokojeni jako ve společnosti JOBO.

Teoretická část mé práce je zaměřena na ujasnění základních pojmů systému odměňování, zaměstnaneckých výhod a motivace zaměstnanců. V analytické části práce jsem pro sběr informací využila dotazníky, které anonymně vyplňovali všichni zaměstnanci společnosti. Absolvovala jsem také osobní setkání s ekonomy společnosti, kteří byli velmi ochotní a poskytli mi ke zpracování interní směrnice společnosti. Provedla jsem analýzu společnosti co se týče jejího vzniku, nynějšího působení a organizační struktury, dále jsem se zajímala, jak je nastaven její systém odměňování.

Společnost JOBO se jako každá firma snaží o celkový bezproblémový chod společnosti, což též zahrnuje zabezpečení spokojenosti zaměstnanců. Peněžní ohodnocení zaměstnanců je v podstatě srovnatelné s jinými podniky podobného typu v ostravském regionu. Kladem společnosti je jejich dosavadní úspěšné úsilí o včasné vyplácení mezd zaměstnancům. Zaměstnanecké výhody a péči o zaměstnance bych ohodnotila jako nadstandardní. Za velmi pozitivní považuji poskytování odměn zaměstnancům za každý odpracovaný rok, při životních jubileích zaměstnanců a taktéž při příležitosti výročí vzniku podniku. Dotazníkové

šetření také ukázalo, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni se svým peněžním ohodnocením, také se zaměstnaneckými výhodami, které jsou jim poskytovány. 50 % z dotazovaných zaměstnanců by své zaměstnání nezměnilo a dalších 40,9 % by zaměstnání změnilo, ale jen v případě, že by se jim naskytla lépe placená práce.

Jak jsem již výše zmiňovala, společnost má, s ohledem na svou velikost a podmínky podnikání v Moravskoslezském kraji, uplatněn velmi dobrý systém odměňování, již jsem tedy nemusela doporučovat žádné větší změny nebo zásahy do jejího systému odměňování. Společnost je malá, zavádění např. cafeteria systému by bylo neefektivní a pro podnik zbytečně složité a nákladné.

Co se týče motivace zaměstnanců, mohu konstatovat, že zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k tomu, aby odváděli kvalitní práci. Motivačně působí například prémie, které zaměstnanci měsíčně dostávají dle jejich výkonu a které mohou být ve výšce až 150 % z tarifní mzdy. Společnost plně obeznámila své zaměstnance o zaváděném systému jakosti do podniku dle ISO normy, tím pádem si jsou vědomi, že hlavním cílem podniku je odvádět velmi kvalitní práci a jsou s tímto cílem podniku ztotožnění.

## Seznam literatury

### Knihy

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. 791s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha: Grada Publishing, 2007. 280 str. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0347-9.
5. FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika, Brno: CP Books, 2005. 459 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HŮTTLOVÁ, Eva. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1996. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
7. PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

### Zákonné a podzákonné normy

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
2. Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech,
3. Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů,

### Internetové zdroje

1. „Jak řídit zaměstnance zítřka? – celosvětová studie zjistila, co mladá generace očekává a vyžaduje od zaměstnání“ Dostupné na WWW: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
2. „České společnosti se při odměňování snaží odlišit od konkurence“ Dostupné na WWW: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
3. „Jak nejoblíbenější zaměstnavatelé pracují se zaměstnaneckými výhodami?“ Dostupné na WWW: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
4. Dostupné na WWW: <http://dw.czso.cz> a <http://www.info.mfcr.cz>

## **Ostatní zdroje**

1. Směrnice – Organizační řád společnosti JOBO (2003)
2. Směrnice – Výcvik společnosti JOBO (2003)
3. Směrnice – Mzdový řád společnosti JOBO (2001)
4. Dokument – Reference o technickém a personálním zázemí a činnosti firmy JOBO
5. Dokument – Politika jakosti firmy JOBO

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – Procento podniků nabízejících uvedené zaměstnanecké výhody .....	31
Tabulka č. 2 - Deset nejčastějších zaměstnaneckých výhod u nejoblíbenějších zaměstnavatelů (dle četnosti výskytu): .....	32
Tabulka č. 3 – Tarifní mzda společnosti JOBO.....	35
Tabulka č. 4 – Vývoj minimální mzdy do jejího zavedení v roce 1991 pro 1. tarifní stupeň ..	38
Tabulka č. 5 – SWOT analýza společnosti JOBO .....	44

## **Seznam grafů**

- Graf č. 1 - Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991 pro 1. tarifní stupeň
- Graf č. 2 - Spokojenost zaměstnanců s výší jejich měsíční mzdy
- Graf č. 3 - Rozdělení zaměstnanců společnosti JOBO dle druhu pracovního místa

## **Seznam zkratk**

atd. – a tak dále

resp. – respektive

vyd. – vydání

tzv. – takzvaně

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ITI TUV – Společnost pro certifikaci systémů jakosti a environmentálního managementu

ČSN EN ISO 9002 – Technická norma ČSN pro zabezpečování jakosti při výrobě, instalaci a servisu

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 07.05. 2009

Cerovská Erika  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Briežky 642/8  
985 01 Kalinovo  
Slovenská Republika



## **Seznam příloh**

1. příloha: Dotazník pro zaměstnance firmy JOBO
2. příloha: Schéma procesu výcviku (získání zaměstnance s požadovanou kvalifikací)

## Resumé

Bakalářská práce „Odměňování v organizaci“ se zabývá analýzou stávajícího systému odměňování ve stavební a elektroinstalační společnosti JOBO, která patří k menším podnikům působícím v Moravskoslezském kraji. Práce obsahuje základní teoretické vymezení problematiky systému odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců. V praktické části je analyzován současný systém odměňování uplatňovaný ve společnosti JOBO a s využitím výsledků dotazníkového šetření prováděného u všech zaměstnanců je posouzena jeho kvalita a funkčnost. Na základě zjištěných skutečností jsou v návrzích a doporučeních práce navrženy dílčí změny v systému odměňování společnosti JOBO.

**Klíčová slova:** systém odměňování, mzdová struktura, peněžní odměna, tarifní mzda, zaměstnanecké výhody, motivace zaměstnanců, hodnocení práce.

## Resumé

The present bachelor thesis called “Rewarding in the Organization“ deals with an analysis of the existing remuneration system at constructional and wiring company JOBO. It belongs between smaller companies actuating in Moravskoslezsky country. The thesis contains an elementary theoretical treatise on the employees’ remuneration and motivation of employees. In the practical part of the thesis has been analysed present remuneration system at the JOBO company, and making use of the results of a questionnaire survey among everyone of the employees, the thesis has assessed the quality and functionality of remuneration. In the final part “Proposals and Recommendations, on the basis of all the known facts the author has suggested some partial changes of the remuneration system at JOBO company.

**Keywords:** remuneration system, wage structure, pecuniary remuneration, scale of salaries, employees’ benefits, employee motivation, work assessment.